Secrétariat
du Conseil du trésor
Québec

Bureau du secrétaire

PAR COURRIEL

Québec, le 11 septembre 2015

Objet : Votre demande d'accès aux documents du 2 septembre 2015

Madame,

Nous donnons suite à votre demande d'accès reçue le 2 septembre dernier par courrier électronique visant à obtenir :

> « […] une version PDF du document émis par le Conseil du trésor qui s'intitule Préserver et développer la richesse des personnes et des organisations et qui a été édité en mars 2007. Je suis étudiante au D.E.S.S. en relation de travail et je travaille sur mon essai dont le sujet est l'impact des retraites massives sur le transfert intergénérationnel des connaissances dans la fonction publique. Aussi, si vous avez d'autres documents pertinents à ce sujet, ils seraient bienvenus. »

En réponse à votre demande, vous trouverez en pièce jointe le document demandé.

Aussi, nous vous informons conformément au paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 47 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1), que la recherche effectuée n'a pas permis de repérer d'autres documents pouvant répondre à votre demande.

…2

4e étage, secteur 100
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 643-1977
Télécopieur : 418 643-6494

Nous vous indiquons que vous pouvez demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. Vous trouverez en pièces jointes une note explicative concernant l'exercice de ce recours ainsi que le libellé de l’article précité.

Veuillez d’agréer, Madame, l’expression de nos sentiments les meilleurs.

Original signé

Marie-Pier Langelier
Responsable de l’accès aux documents et
de la protection des renseignements personnels

p. j. 3

Transfert des connaissances et de l'expertise

Préserver et développer la richesse des personnes et des organisations

Mars 2007

Québec

Guide portant sur le transfert des connaissances et de l'expertise

PRÉSERVER ET DÉVELOPPER LA RICHESSE

DES PERSONNES ET DES ORGANISATIONS

MARS 2007

Dépôt légal – 4e trimestre 2006
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

Table des matières

Présentation 5

Remerciements 7

1. Le contexte et les enjeux 9

2. Qu'entendons-nous par transfert des connaissances et de l'expertise ? 15

3. La gestion du transfert des connaissances et de l'expertise : un processus en trois grandes étapes 21

4. La transmission et le transfert en action : des rôles à respecter 43

5. Les activités et les outils du transfert 49

6. En conclusion 69

Glossaire 71

Bibliographie 73

Annexe : Liste des activités d'apprentissage pouvant s'intégrer au quotidien 75

Présentation

En juin 2004, le Secrétariat du Conseil du trésor a déposé le *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007*. Dans une perspective de développement des compétences des employés de la fonction publique, ce plan prévoit la mise en œuvre de mesures concernant le transfert des connaissances et de l'expertise.

Ainsi, en avril 2005, le Secrétariat du Conseil du trésor a procédé au lancement de son offre de services en matière de transfert des connaissances et de l'expertise. Cette offre vise à soutenir les directions des ressources humaines des ministères et organismes dans leurs interventions relatives au transfert des connaissances et de l'expertise. Depuis, plusieurs activités ont été réalisées pour atteindre cet objectif.

Dans cette continuité, c'est avec plaisir que le Secrétariat du Conseil du trésor, en collaboration avec la firme Groupe Conseil CFC, met à votre disposition ce guide portant sur le transfert des connaissances et de l'expertise. Son objectif principal est de vous aider dans le choix et la mise en œuvre de stratégies de transfert des connaissances et de l'expertise.

Le présent guide comprend cinq sections : le contexte et les enjeux entourant le transfert des connaissances et de l'expertise, la définition du concept de transfert, les trois grandes étapes du processus de transfert des connaissances et de l'expertise, les activités et les outils du transfert et, finalement, les conditions de succès.

En espérant que ce guide vous apportera l'aide nécessaire pour conserver et transférer les connaissances et l'expertise qui font notamment la richesse des personnes et des organisations.

Bon transfert !

Mélanie Bessette
Direction du développement de la main-d'œuvre,
Secrétariat du Conseil du trésor

Remerciements

Le Secrétariat du Conseil du trésor tient à remercier les personnes suivantes pour leur précieuse collaboration :

Comité aviseur en matière de transfert des connaissances et de l'expertise :

- Madame Annick Bilodeau, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Madame Louise Carreau, Régie de l'assurance maladie du Québec
- Monsieur Lucien Côté, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Madame Hélène Morin, Régie des rentes du Québec

Groupe Conseil CFC :

- Madame Ghislaine Clot, gestion de projet et rédaction

Communications

- Madame Karole Bergeron, Direction des communications

Révision linguistique

- Madame Aline C.-Racine, DPDMO
- Madame Johanne Lepage, réviseure
- Madame Daisy Rioux Corneau, DPDMO

Nous remercions la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), le ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF) ainsi que la Commission des transports du Québec (CTQ) d'avoir permis de nous inspirer de leurs outils relatifs au transfert des connaissances et de l'expertise :

- Madame Ann Chamberland, directrice des ressources humaines au MRNF, et monsieur Julien Larouche, répondant ministériel
- Madame Magalie Lavoie, chef du Service des ressources humaines à la CTQ, et madame Suzanne Auclair, répondante ministérielle
- Madame Denyse Tardif, directrice des ressources humaines, matérielles et immobilières à la RAMQ, et madame Louise Carreau, répondante ministérielle

Nous remercions également Jean-François Roussel, professeur à l'Université de Sherbrooke, pour sa collaboration.

Un merci bien particulier à tous les répondants ministériels en matière de transfert des connaissances et de l'expertise pour leur participation lors des différentes activités. Le partage de leurs expériences et de leurs réflexions guide et enrichit nos interventions.

1. Le contexte et les enjeux

Départs à la retraite, pénurie de main-d'œuvre, mouvements de personnel : plus que jamais, il est nécessaire de faire preuve de créativité et d'innovation pour maintenir et développer les compétences.

Dans son *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007*[1], le Secrétariat du Conseil du trésor annonçait que « la fonction publique québécoise va connaître au cours des dix prochaines années des départs massifs à la retraite, qui représentent en soi un défi majeur ». Sur un horizon de cinq ans, c'est environ 12 500 personnes[2] qui laisseront leur poste au sein de l'appareil gouvernemental, soit le quart de l'effectif permanent actuel. Globalement, seule la moitié de ces emplois devrait être remplacée.

Certaines catégories d'emploi seront plus particulièrement touchées, avec le départ anticipé des deux tiers de leur effectif actuel en moins de 10 ans[3].

Par ailleurs, des réorganisations majeures vont se poursuivre pour rendre les organisations publiques plus performantes et efficientes.

La pénurie de main-d'œuvre et la restructuration des processus vont nécessiter une plus grande mobilité et polyvalence des personnes, rendant la gestion des compétences plus nécessaire que jamais.

Quels seront les besoins de main-d'œuvre ? Où trouver la main-d'œuvre qualifiée pour remplacer les personnes qui quitteront l'organisation ? Comment assurer la marche quotidienne des activités et relever les nouveaux défis dans un contexte de pénurie, et parfois de démotivation, de la main-d'œuvre ?

1. Secrétariat du Conseil du trésor, *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007*, p. 3
2. Données estimées par le Secrétariat du Conseil du trésor, selon la base de données de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre : Prévision des départs de la fonction publique
3. *Idem*

Pour répondre à ces questions, les organisations publiques vont devoir faire preuve d'innovation et de créativité. Les stratégies de transfert sont sans aucun doute une solution excellente, dont le potentiel s'actualisera grâce à une exploitation adéquate.

L'enjeu : s'assurer de la préservation et du renouvellement des connaissances critiques

Dans certains secteurs, ce sont des services entiers qui sont menacés de disparition, avec un risque majeur de perdre des connaissances critiques pour l'organisation : connaissances à la fois spécialisées et rares sur des systèmes informatiques stratégiques, expertises dans des domaines-clés, mémoire liée à la culture organisationnelle.

Plusieurs organisations publiques se sont déjà préparées pour prévenir de tels risques en implantant des démarches de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, en organisant la gestion de leurs connaissances, en ciblant les connaissances critiques et les emplois vulnérables et, enfin, en mettant en place des stratégies adaptées en vue de pérenniser ces connaissances.

Le défi : utiliser des stratégies de transfert adaptées aux différents contextes

Les connaissances à transférer ne sont pas toutes du même ordre. L'objectif est de s'assurer d'une pérennisation efficace des connaissances et de l'expertise par l'adoption de stratégies appropriées à la diversité des situations que vivent les organisations :

- Départs précipités, ou non anticipés, ne permettant pas toujours de mettre en lien ceux qui partent et ceux qui les remplacent ;
- Non-remplacement de certains emplois d'experts pour des raisons budgétaires, mais nécessité de garder une trace de leurs connaissances ;
- Difficulté à trouver dans les délais requis la main-d'œuvre de remplacement ;
- Manque de temps des superviseurs, des experts ou de leurs remplaçants dans un contexte de surcharge de travail ;
- Manque de motivation des uns ou des autres, difficultés relationnelles dans le dialogue entre les « anciens » et les « nouveaux ».

Ce guide vise à mieux outiller les intervenants des différents ministères et organismes ainsi que les gestionnaires dans le choix et la mise en œuvre de stratégies pertinentes pour assurer le transfert d'expertise.

Le Secrétariat du Conseil du trésor a réalisé un certain nombre de réflexions, d'activités et de cadres de référence pour aider ses répondants à relever ces nouveaux défis, dont un répertoire et un cadre de référence sur la gestion et le développement des compétences, de même qu'un cadre de référence sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre visant à cibler les situations de vulnérabilité et à repérer les stratégies possibles pour combler les écarts entre l'effectif disponible et l'effectif requis (compétences disponibles et compétences requises).

Parmi ces stratégies, le transfert des connaissances et de l'expertise paraît incontournable pour s'assurer de la continuité des services ou du développement des activités dans les secteurs ou les emplois critiques.

Le Secrétariat du Conseil du trésor propose ce guide pratique pour mieux outiller les gestionnaires et les représentants des ressources humaines dans la mise en œuvre des moyens de transfert et pour répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les approches les plus efficaces et les plus mobilisatrices dans les différentes situations nécessitant un transfert ?
- Quelles sont les étapes à suivre pour réussir le transfert des connaissances et de l'expertise ?
- Quels sont les outils disponibles ? Quand et comment les utiliser ?
- Quelles sont les conditions favorables ?
- Quelles sont les erreurs à éviter ?

Les conditions essentielles en matière de transfert des connaissances et de l'expertise

C'est tout un art que de réussir le transfert des connaissances et de l'expertise critiques. Si on ne le prend pas au sérieux, le risque est grand de faire échouer le transfert de connaissances pour les organisations et de compromettre ainsi la pérennité d'activités stratégiques.

Cependant, il ne faut pas non plus exagérer la complexité de la tâche. Certaines organisations réussissent aujourd'hui le transfert grâce à la mise en place de mesures et de comportements appropriés, car comme tout projet de changement, le transfert des connaissances et de l'expertise requiert les éléments suivants :

- le soutien de la haute direction ;
- un processus rigoureux comprenant des étapes critiques ;
- des techniques et des outils appropriés ;
- la prise en compte et l'association des personnes concernées ;
- et un bon mélange de bon sens, de patience et de créativité !

C'est sur ces convictions que ce guide est basé.

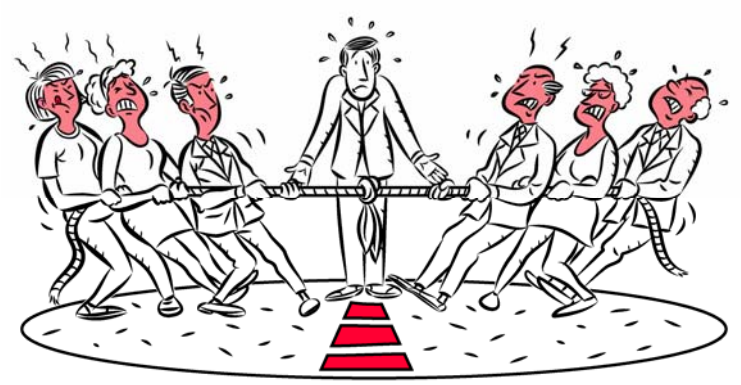
Quels sont les principaux défis de transfert auxquels votre organisation doit faire face ?

Cochez les cases appropriées

▪ Vulnérabilité importante de certains secteurs ou emplois	
▪ Intentions précises de départ à la retraite peu connues	
▪ Difficulté à anticiper et à organiser avec précision les départs	
▪ Non-remplacement de personnel qualifié	
▪ Difficulté à assurer le transfert entre les personnes qui partent et les personnes qui assurent leur relève	
▪ Difficulté à réorganiser le travail pour faire face à la charge de travail et à la nécessité d'acquérir l'expertise de ceux qui partent	
▪ Ceux qui partent manquent de motivation à transférer leur expertise	
▪ Conflits intergénérationnels	
▪ Restructuration ou fusion de services	
▪ Pénurie de main-d'œuvre : difficulté à embaucher les profils adéquats	

Les stratégies et les outils à employer varieront en fonction de vos réponses.

Petite histoire de la vie quotidienne



Chantal est conseillère en gestion des ressources humaines dans un organisme en lien étroit avec le public. Depuis plusieurs semaines, elle se démène pour trouver des solutions à la situation que lui a soumise Justin, un nouveau gestionnaire.

Justin est à la tête d'une quarantaine d'employés. Son service est responsable du traitement des données en lien avec le public. Ces données sont essentielles aux activités de son organisation : la moindre erreur ou panne suscite rapidement la grogne des usagers. Les employés sont en poste depuis plus de 20 ans, réalisant la même activité grâce à une application informatique qui a fortement évolué. Cependant, la technologie est dépassée et, d'ici à trois ans, il faudra changer l'outil. Trois personnes en particulier – Gérard, Georges et Ginette – sont responsables de l'application qu'ils connaissent comme leur poche. Au fil des ans, ils ont développé des applications maison permettant de soutenir la croissance du volume ; ils connaissent tous les trucs et astuces pour résoudre les nombreux bogues qui ne manquent pas de survenir. Gérard, Georges et Ginette partent à la retraite d'ici à deux ans. Ils ont bien rédigé un mode d'emploi de l'application, mais il ne contient pas toutes les procédures à mettre en place dans les nombreuses situations qui se présentent aux utilisateurs. D'ailleurs, ces situations sont tellement variées que cela prendrait énormément de temps pour les décrire.

En écoutant Justin, Chantal se dit qu'il faudrait bien trouver le moyen de recueillir cette expertise, mais comment faire ? Gérard, Georges et Ginette sont déjà débordés par les activités quotidiennes, caractérisées par des périodes de pointe générant une forte charge de travail et par une pression intense. Plusieurs employés sont en congés de maladie, et l'activité reste soutenue.

Chantal se demande si Justin ne devrait pas recruter de nouvelles ressources rapidement et les faire former par ses trois experts, mais il faut au moins neuf mois pour

que de nouvelles personnes maîtrisent l'information de base pour faire fonctionner l'application. En outre, son patron a été clair : avec les contraintes budgétaires annoncées récemment, on ne peut remplacer qu'un seul des trois experts. En même temps, Chantal s'interroge : est-ce que le jeu en vaut la chandelle, puisque le système informatique sera remplacé dans trois ans ? Comment faire pour trouver le ou les « oiseaux rares » qui remplaceront les experts ? Comment faire pour les former, sachant que dans trois ans, il faudra les affecter à d'autres tâches ?

Chantal décide de prendre l'avis de ses collègues. Elle apprend alors qu'une nouvelle équipe composée de jeunes informaticiens a été recrutée dans un service voisin de celui de Justin pour développer et mettre en place une nouvelle application, qui prendra le relais du système actuel d'ici à trois ans. Cette équipe travaille à ce projet depuis plusieurs mois, avec pour mandat l'obligation de tenir compte du système actuel pour bien garantir la continuité du service. À cet effet, plusieurs rencontres ont été tenues avec l'équipe de Justin, mais ce dernier n'a pas vraiment eu connaissance du plan de travail et de la collaboration entre les deux équipes.

Un matin, Justin, paniqué, appelle Chantal : Gérard, Georges et Ginette ont fait irruption dans son bureau. Très en colère, ils menacent de prendre une retraite anticipée. Les jeunes n'ont pas du tout tenu compte des connaissances qu'ils leur avaient transmises et, si rien n'est fait, on court à la catastrophe. Après analyse de la situation, Chantal découvre que la relation entre les « anciens » et la nouvelle équipe est déplorable. Les jeunes se plaignent de la rigidité des anciens, les anciens dénoncent l'arrogance des jeunes.

Perplexe devant une telle situation, Chantal se demande comment s'y prendre concrètement pour aider Justin à gérer le transfert des connaissances et de l'expertise de Gérard, Georges et Ginette.

Cette anecdote ressemble à une situation que vous vivez ? Ce guide pourra sans doute vous être utile.

2. Qu'entendons-nous par transfert des connaissances et de l'expertise ?

C'est un art de réussir le transfert des connaissances et de l'expertise ! Malgré la soif naturelle des apprenants à parfaire leurs connaissances et l'ambition bien connue des experts de « rayonner », la rencontre de ces deux mondes constitue très souvent un véritable tour de force à orchestrer. D'autant plus que dans l'action, bien souvent, les personnes partent sans qu'on ait eu le temps de leur trouver des « héritiers » dans l'organisation.

Si vous ne voulez pas vous trouver dans la situation de Chantal et de Justin, vous avez avantage à vous poser quelques questions-clés.

Qui sont les acteurs du transfert ?

- Les **transmetteurs** : ce sont les personnes appelées à partir, détentrices de connaissances critiques pour l'organisation. Ce sont le plus souvent des experts[4] dans leur domaine.
- Les **receveurs** : ce sont les personnes appelées à recevoir ou à partager les connaissances. Elles sont souvent novices[5] dans le domaine, mais peuvent être expertes dans un autre.
- Les **gestionnaires/superviseurs** : il s'agit du superviseur du transmetteur ou du receveur ou des deux. Il est impliqué à différentes étapes du processus, tant sur le plan organisationnel (anticipation du départ, établissement des risques, choix de la stratégie de transfert et de ses modalités les plus pertinentes) que sur le plan plus opérationnel, en participant à l'organisation concrète du processus de transmission (préparation du transmetteur et, le cas échéant, du receveur, suivi du processus).
- Les **intervenants en transfert/facilitateurs** : il s'agit des personnes impliquées dans le choix des stratégies organisationnelles de transfert et dans le soutien opérationnel à la mise en œuvre de ces stratégies. Elles interviennent souvent au sein des directions des ressources humaines.

4. *cf.* Glossaire p. 71
5. Idem

Quelles connaissances doit-on transférer ?

Les connaissances à transférer ne sont pas toutes du même ordre, selon le type de secteur ou d'emploi concerné, mais aussi selon la situation (transfert entre personnes ou cueillette de l'information auprès du transmetteur hors de la présence des futurs receveurs).

D'abord, on distingue deux grands types de connaissances (source : Jean-François Ballay[6]) :

▪ Connaissances techniques

- **Définition** : prennent souvent la forme de procédures (normes, fiches techniques, outils de contrôle) et peuvent être codifiées et formalisées.
- **Caractéristiques** : ce premier type de connaissances a avantage à être explicité et documenté. Il correspond plus à un apprentissage faisant appel au raisonnement, à la logique et aux concepts. Il relève généralement de la responsabilité du transmetteur.
- **Exemples** : mode d'emploi lié à une application informatique, comprenant la rédaction des procédures de base, telle que l'illustre notre « Petite histoire de la vie quotidienne ».

▪ Connaissances d'action ou contextuelles

- **Définition** : pratiques et savoir-faire propres à une équipe ou à une entreprise et souvent tacites (connaissances non écrites et plus difficiles à communiquer).
- **Caractéristiques** : reliées à un savoir-faire propre à une organisation ou à une équipe de travail, ces connaissances précisent les pratiques usuelles et les façons de faire développées à la suite d'expérimentations, très souvent en situation de résolution de problèmes. Plus complexes et, par conséquent, difficiles à formaliser, ces connaissances s'acquièrent par l'apprentissage dans l'action et font appel à des habiletés, voire à certains automatismes. Elles requièrent, pour être appliquées, une collaboration soutenue entre le transmetteur et le receveur.

6. Adapté de Ballay, Jean-Francois (2003). *In Actes du colloque* CEFRIO.

- **Exemples** : trucs, astuces et manières d'utiliser une application informatique. Dans notre « Petite histoire de la vie quotidienne », il s'agit de tout ce que Georges, Gérard et Ginette ont mis au point au fil des années afin de résoudre les nombreux bogues et qu'ils n'ont pas rédigé.

Ces deux types de connaissances se doivent ensuite d'être intégrées au fil des expériences afin de permettre le développement de compétences qui, quant à elles, permettent de produire les résultats escomptés.

Intégration et compétences

- **Définition** : combinaison de connaissances et d'expérience dans des situations de résolution de problèmes.
- **Caractéristiques** : elles nécessitent le recours à différentes connaissances techniques et d'autres reliées à l'action ; elles sont intégratrices, puisqu'elles supposent une combinaison de ces connaissances pour faire face à une situation bien précise en milieu de travail. De la responsabilité première du receveur, la compétence résulte nécessairement de son expérience et d'une réflexion délibérée dans un but d'efficacité et de résolution de problèmes. Elle inclut donc le transfert et fait appel à l'intuition (imagination, sentiments, induction) et à la créativité.
- **Exemples** : trucs, astuces ou connaissances mobilisées dans la résolution d'un problème informatique, comme l'illustre notre « Petite histoire de la vie quotidienne ».

Comme c'est souvent le cas dans les organisations, c'est au chapitre de la compétence que le bât blesse dans notre histoire. Justin sait bien que seul un maillage avec d'autres personnes permettra de réussir le transfert des connaissances de ses experts. Pour diverses raisons, ce maillage ne s'est pas fait entre les experts de l'ancien système et les jeunes informaticiens impliqués dans la nouvelle application : si les connaissances techniques – voire d'action – ont été transmises, la mésentente entre les équipes n'a pas permis le transfert.

Bien que le nerf de la guerre réside dans la réussite du processus de transfert, encore faut-il avoir distingué les différentes étapes qui en assurent le succès.

Transmission ou transfert, est-ce la même chose ?

Au quotidien, nous avons tendance à voir le « transfert » de connaissances comme une activité unique. Quand on pousse un peu l'analyse, on se rend compte qu'il couvre trois activités ou processus distincts (*cf.* schéma p. 19) :

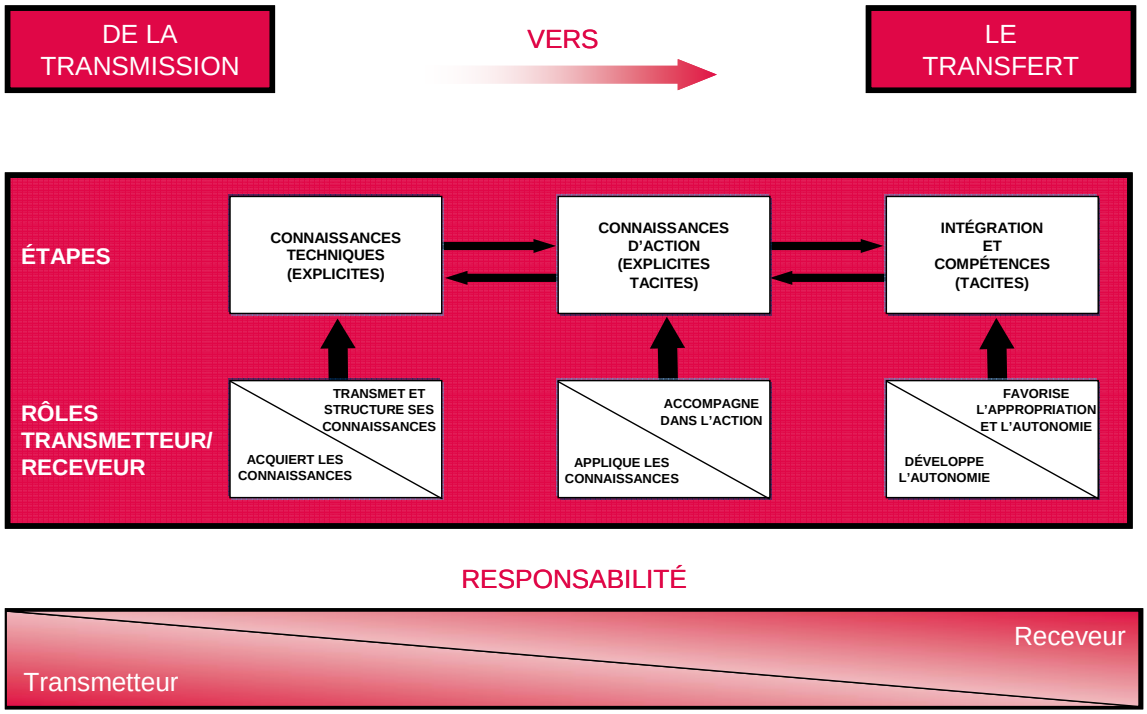
- La transmission ou l'acquisition des connaissances par l'expert ou le transmetteur :
  - la transmission est généralement définie comme étant une communication de données, d'information, de connaissances et d'expertises. Elle s'appuie principalement sur la capacité du transmetteur à communiquer de façon claire, tant à l'oral qu'à l'écrit. Ainsi, elle constitue le premier pas menant vers le transfert des connaissances. Il y a donc lieu de s'intéresser à la structuration par les transmetteurs de leurs connaissances et à la manière dont ils vont transmettre ces connaissances aux receveurs ;
  - l'acquisition des connaissances et compétences par le receveur : la transmission fait appel au processus d'acquisition qui se concrétise par l'écoute, l'assimilation et la mémorisation des connaissances diffusées.
- L'accompagnement dans l'action par le transmetteur, visant à favoriser l'application des connaissances par le receveur dans sa tâche ;
- Le transfert, c'est-à-dire la maîtrise autonome des connaissances par le receveur, soit le transfert réalisé : le transfert est généralement défini comme étant l'utilisation par le receveur de connaissances et d'expertises déjà acquises, et ce, dans de nouveaux contextes avec un degré suffisant ou recherché de maîtrise et d'autonomie. Il nécessite une véritable appropriation des connaissances acquises et passe par la capacité du receveur à résoudre des problèmes propres à son milieu de travail et à enrichir sa pratique grâce à une réflexion désormais personnelle et assumée. Il permet ainsi l'atteinte des résultats attendus.

Finalement, deux groupes d'acteurs sont ici directement impliqués dans le transfert des connaissances et de l'expertise :

- **Les transmetteurs** : leur responsabilité fondamentale est de transmettre leurs connaissances, c'est-à-dire de les structurer et de les rendre accessibles, même si aucun receveur n'a été identifié. Lorsque des receveurs ont été identifiés, la deuxième responsabilité des transmetteurs est de favoriser le partage et l'appropriation de ces connaissances en vue de leur intégration, donc d'un transfert véritable.
- **Les receveurs** : leur responsabilité est d'acquérir les connaissances nécessaires et de s'impliquer dans les activités d'apprentissage pour que le transfert se fasse réellement, c'est-à-dire pour qu'ils s'approprient les connaissances d'action et soient capables de les mobiliser dans des situations courantes ou complexes.

Cependant, la réalisation de ces activités doit se faire avec le soutien des gestionnaires et l'appui des conseillers en gestion des ressources humaines.

Le processus de transfert des connaissances



Source : Groupe Conseil CFC

En conclusion

- Réussir un transfert, ce n'est pas seulement transmettre des connaissances techniques, c'est aussi s'assurer d'un partage et d'une appropriation des connaissances d'action.
- La création de banques de données ou de répertoires est une condition nécessaire au transfert, mais elle n'est pas suffisante : ce n'est pas parce que les données ont été structurées et rassemblées qu'elles seront utilisées de manière pertinente par de nouvelles personnes.
- Il est important de documenter toutes les connaissances d'action liées au contexte, à la pratique et au savoir-faire des experts : faire une entrevue et l'enregistrer est un outil utile en complément des répertoires ou des documents écrits.
- La première étape du transfert, c'est de s'occuper des personnes sur lesquelles « on a prise », c'est-à-dire celles qui partent – les transmetteurs. Qui sont-ils exactement ? Connaît-on leur date précise de départ ? Comment s'y prendre pour les inciter à transmettre leurs connaissances même dans le cas où, malheureusement, ils ne seront pas remplacés ou lorsqu'on n'a pas trouvé à temps le ou les receveurs ?

Pour cela, il est important de procéder en plusieurs étapes, comme l'explique le chapitre suivant.

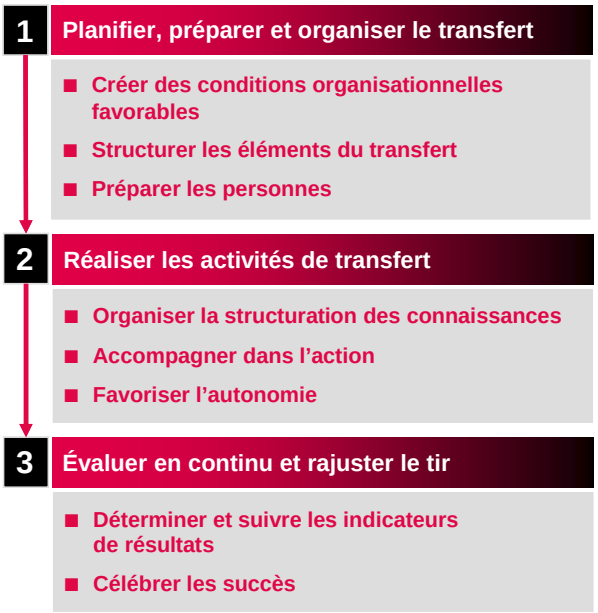
3. La gestion du transfert des connaissances et de l'expertise : un processus en trois grandes étapes

La réussite du transfert des connaissances et de l'expertise dépend de l'engagement des acteurs impliqués dans le processus et des gestes-clés qu'ils poseront. Mais elle tient aussi beaucoup à la qualité de la préparation, en amont, de l'accompagnement des acteurs ainsi que du suivi par le gestionnaire et les facilitateurs en ressources humaines.

Pour que le transfert réussisse, il est important que le receveur soit l'acteur de son processus d'apprentissage. Il est également nécessaire que son superviseur et que le transmetteur l'aident, avec le soutien des ressources humaines, à préciser ses besoins relatifs à la description des tâches qu'il doit réaliser et à faire le lien avec ses connaissances antérieures.

Afin d'optimiser la démarche de transfert des connaissances et de l'expertise dans votre organisation, nous vous recommandons de suivre trois grandes étapes auxquelles est associée une série de gestes-clés :

- **Étape 1 :** Planifier, préparer et organiser la transmission et le transfert
- **Étape 2 :** Réaliser les activités nécessaires à la transmission et au transfert dans l'action (sur le plan opérationnel)-
- **Étape 3 :** Évaluer en continu et rajuster le tir



Étape 1 : Planifier, préparer et organiser le transfert

La réussite du transfert des connaissances et de l'expertise repose beaucoup, en amont, sur la manière dont sont analysés les enjeux du transfert et sur la façon dont les activités sont planifiées.

Comme c'est souvent le cas, tout se joue lors de la préparation : connaît-on avec précision les connaissances critiques de l'organisation ? Où sont les situations de vulnérabilité ? Où en est l'organisation dans sa culture de partage et de coopération ? Quel est le degré d'engagement de la haute direction en ce qui a trait à la question du transfert des connaissances et de l'expertise ?

Au-delà des statistiques de départs à la retraite ou de congés, est-on en mesure d'identifier les départs anticipés ? Une fois connu le nom de ceux qui partent, apprend-on leur départ une semaine à l'avance ou en est-on informé à temps de manière à mettre au point une stratégie de continuité ? Quelles sont les avenues pour assurer cette continuité : l'embauche, la réorganisation du travail ? À quel moment est-il le plus opportun de planifier la mise en œuvre de cette stratégie ?

S'il n'est pas possible de remplacer un expert par un nouveau, sur quelle base organiser sa mise en relation avec d'autres personnes, tant dans l'équipe qu'à l'extérieur de celle-ci ? La disponibilité et le profil sont-ils des critères suffisants pour faire les bons jumelages entre collègues ? Aussi, comment s'assurer de leur « compatibilité relationnelle » ?

Planifier et préparer le transfert, c'est prendre le temps de réaliser les différentes démarches suivantes :

- créer des conditions organisationnelles favorables ;
- structurer les éléments du transfert ;
- préparer les personnes.

Créer des conditions organisationnelles favorables

Deux écueils guettent le transfert des connaissances et de l'expertise : ne rien planifier et agir dans l'urgence ou, au contraire, vouloir tout transférer. Il est dès lors essentiel d'arrimer le transfert à la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) et à la gestion et au développement des compétences, en vue d'élaborer une stratégie organisationnelle comprenant les activités suivantes.

Créer des conditions organisationnelles favorables : les gestes-clés

Activités/gestes-clés	Exemples d'outils
▪ Prendre conscience de la culture de mon organisation : – Soutien de l'expérimentation – Valorisation de la collaboration et du travail interunités – Culture de partage	▪ Test : Le quotient de transfert (QT) de votre organisation (*cf.* p. 24)
▪ Nommer un « porteur » crédible : pouvoir hiérarchique ou pouvoir d'influence fort	
▪ Obtenir l'appui de la haute direction : – Communication – Octroi de ressources adéquates : temps, argent, personnes, technologies – Engagement, présence, implication – Cohérence des systèmes de gestion (gestion de la performance) avec la culture de transfert	▪ Système de gestion de la performance orienté vers le transfert
▪ Aligner le transfert sur les enjeux stratégiques de l'organisation : – Lien avec la GPMO – Lien avec la planification stratégique	▪ GPMO ▪ Planification stratégique
▪ Préciser les indicateurs de succès de la transmission et du transfert : – S'assurer du lien avec la liste des situations de vulnérabilité – Établir un tableau de bord	▪ Tableau de bord

Source : Groupe Conseil CFC

Avant de vous engager dans un processus de transfert, vérifiez où en est votre organisation à l'égard de ces différents éléments. L'outil qui suit peut vous être utile.

Autodiagnostic : Évaluez le QT de votre organisation

Source : Groupe Conseil CFC

D'où partez-vous ?

Pour connaître le quotient de transfert (QT) de votre organisation, c'est-à-dire ses prédispositions à créer un environnement propice au transfert d'expertise, évaluez, sur une échelle de 1 à 10, chaque élément ci-dessous.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Pas du tout									Tout à fait
1.	Dans la vision communiquée par la haute direction, le transfert des connaissances est-il considéré comme une activité nécessaire au développement de son avantage concurrentiel ou à l'atteinte des objectifs de sa mission ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Votre organisation a-t-elle ciblé les connaissances critiques et les emplois vulnérables ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Votre organisation a-t-elle mis en place un programme de transfert en lien avec ses orientations stratégiques ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	La haute direction de votre organisation manifeste-t-elle son appui et son engagement dans la mise en œuvre d'un programme de transfert ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Le transfert des connaissances et de l'expertise est-il réellement animé par un porteur dans votre organisation ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	Les systèmes de reconnaissance organisationnels valorisent-ils le partage et le transfert des connaissances ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	La culture de votre organisation soutient-elle l'expérimentation et l'innovation ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	La collaboration et le travail interdépartementaux sont-ils valorisés ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Votre organisation a-t-elle résolu le dilemme opposant les pressions de performance et les besoins relatifs au développement des personnes dans un contexte de transfert ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Les superviseurs contribuent-ils à identifier et à développer la relève ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Les superviseurs immédiats des individus impliqués ont-ils mis en place les processus de soutien nécessaires à une démarche de transfert des connaissances : précision des objectifs poursuivis, libération des ressources nécessaires, présence d'une expertise adéquate ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	La transmission des connaissances va-t-elle au-delà de la mise en place d'outils et implique-t-elle un contact réel entre les individus ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Le processus de transfert prend-il en compte les notions d'apprentissage ou se limite-t-il au transfert des dossiers ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Pas du tout									Tout à fait
14. Votre organisation a-t-elle mis en œuvre des moyens précis visant à faciliter l'apprentissage dans l'action ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Votre organisation considère-t-elle que la qualité du transfert d'expertise est en lien direct avec la qualité du contact entre les personnes ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Y a-t-il, dans votre organisation, un souci de valoriser le rôle des personnes qui ont à transférer leur expertise auprès de la relève ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Y a-t-il un souci de favoriser l'ouverture et de stimuler la créativité chez la relève ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Votre organisation prépare-t-elle les personnes à transmettre et à recevoir les connaissances ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Votre organisation est-elle sensible aux motivations et aux résistances de ceux qui ont à transmettre leur expertise ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Votre organisation est-elle sensible aux motivations et aux résistances de ceux qui reçoivent l'expertise ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analyse des résultats

Faites le total des points obtenus :

- **QT supérieur à 120** : votre organisation jouit d'un quotient de transfert élevé. Bravo ! Prenez tout de même le temps d'analyser les éléments que vous pourriez améliorer ;
- **QT entre 80 et 120** : votre organisation se situe dans la moyenne théorique. Portez une attention particulière aux éléments que vous avez évalués plus faiblement : améliorez en priorité ceux qui, selon vous, semblent plus propices à créer un environnement favorable au transfert dans votre organisation ;
- **QT inférieur à 80** : votre organisation a un quotient de transfert faible. Choisissez un ou deux éléments-clés mentionnés ci-dessus que vous souhaitez développer en priorité pour renforcer la culture de transfert de votre organisation.

Ce test n'a aucune prétention scientifique. Il vise seulement à vous fournir un indicateur simple du degré de soutien au transfert que vous percevez dans votre organisation. Plus vous multipliez le nombre de répondants à ce questionnaire, plus vous augmentez la valeur de votre résultat.

Structurer les éléments du transfert

La structuration des éléments du transfert peut se faire sur trois plans :

- Sur le plan organisationnel, par l'élaboration de stratégies de transfert adaptées aux différents enjeux et situations en lien avec la GPMO et avec la gestion et le développement des compétences ;
- Sur le plan opérationnel, par l'organisation des activités de transfert les plus pertinentes en fonction des contextes. L'organisation du transfert se fait, *a minima*, en mettant sur pied les activités nécessaires à la transmission des connaissances que détiennent les experts ou les transmetteurs, en tenant compte des emplois vulnérables où leur savoir se trouve et des connaissances critiques. Cette tâche peut être élaborée et pilotée par la haute direction de l'organisation, comme elle peut se réaliser à un niveau plus opérationnel à l'initiative des gestionnaires ou des transmetteurs experts eux-mêmes. Plusieurs situations peuvent se présenter, selon que les receveurs sont connus ou non ;
- Sur le plan individuel, en invitant les transmetteurs à structurer les connaissances qu'ils détiennent et à donner la priorité aux éléments essentiels en recherchant par exemple les personnes les plus aptes à assurer leur relève.

Structurer les éléments du transfert : les gestes-clés

Plan d'intervention	Activités/gestes-clés	Exemples d'outils
Plan organisationnel	▪ Cartographier les connaissances critiques : – Faire le lien avec les ressources humaines et la GPMO, et avec la gestion et le développement des compétences : identification des situations de vulnérabilité – Déterminer les connaissances vulnérables et les connaissances stratégiques – Analyser le secteur d'activité et les risques de vulnérabilité ▪ Définir des stratégies organisationnelles pour appuyer le transfert et la préservation des compétences ciblées, par exemple : création d'une équipe dédiée au transfert, mise en place d'un groupe transversal pour piloter, suivre et soutenir le transfert (conseillers et animateurs de réseaux, facilitateurs du transfert, *coachs*) ▪ Préciser les indicateurs de succès de la transmission et du transfert : – S'assurer de faire le lien avec la liste des emplois vulnérables – Établir un tableau de bord	▪ Test de vérification de la valeur critique des connaissances (*cf.* p. 28)
Plan opérationnel	▪ Valoriser la démarche de transfert des connaissances et de l'expertise auprès des détenteurs de postes-clés ▪ Cibler, parmi les détenteurs de ces postes-clés, les personnes souhaitant s'impliquer dans une démarche de transfert de leurs connaissances et de leur expertise ▪ Cibler, lorsque la situation le permet, des personnes aptes à devenir des receveurs de ces connaissances dans l'organisation et à en assumer non seulement la préservation, mais également le renouvellement ▪ Préciser les objectifs : préciser les connaissances critiques à transmettre, notamment les tâches, les dossiers, les situations et les outils ; par exemple : applications informatiques spécifiques, guides, liste des personnes-ressources ▪ Préciser les modalités humaines : stratégie de dotation pour remplacer les transmetteurs ou réorganisation du travail au sein de l'équipe ▪ S'entendre sur le type d'activités à privilégier selon la nature des connaissances et les conditions organisationnelles (présence ou non des receveurs, disponibilité et motivation des personnes impliquées)	▪ Profil des compétences ▪ Bilan des compétences
Plan individuel	▪ Si possible, organiser la mise en relation entre transmetteurs et receveurs : préparer les personnes (repérage de leur « compatibilité », préparation et encadrement dans le processus) ▪ Lorsque les receveurs ne sont pas encore connus, identifier des personnes-relais, c'est-à-dire des personnes qui seront témoins des activités de transmission exécutées par les transmetteurs et pourront assurer un premier accompagnement des receveurs : ces personnes peuvent être le gestionnaire ou des collègues du transmetteur ▪ Une fois les cibles précisées, déterminer les modalités du plan de transfert : outils à développer, nombre de rencontres à organiser, lieu, durée, etc.	▪ Questionnaire de compatibilité (*cf.* p. 37)

Source : Groupe Conseil CFC

Plus les connaissances de l'organisation sont critiques et les emplois vulnérables, plus il est important de donner priorité aux mesures de transfert à mettre en place. Cet outil de diagnostic peut vous y aider.

Autodiagnostic

Vérifiez la valeur critique des connaissances de votre secteur

Points de vigilance	Questions de vérification
Les connaissances que nous considérons comme critiques le sont-elles vraiment ?	▪ Sont-elles stratégiques pour l'organisation ? ▪ Mettraient-elles en péril son devenir ou le devenir d'une partie de l'organisation si elles disparaissaient ?
Les emplois ou les postes qui requièrent ces connaissances sont-ils vulnérables ?	▪ Quelle est la proportion de départs à la retraite ? ▪ Quel est le nombre de congés parentaux ? ▪ Ces emplois sont-ils touchés par des fusions ou des réorganisations de service ? ▪ Le remplacement de ces emplois est-il aisé ou non sur le marché du travail ? ▪ Sur quel horizon les départs sont-ils prévus ?
Quel est le statut des personnes qui occupent ces emplois ?	▪ Les connaissances considérées comme critiques sont-elles détenues par des employés permanents, occasionnels ou par des consultants externes ?

Source : Groupe Conseil CFC

Une fois votre autodiagnostic réalisé, il est important d'approfondir la connaissance des situations du transfert que vous devez gérer. L'outil suivant peut vous aider.

Outil : Analyse de situations de transfert

- Quelle est la situation précise pour laquelle le transfert des connaissances et de l'expertise doit être réalisé ? Nombre de personnes impliquées ?
- Quel est le déclencheur du projet de transfert ? Départs à la retraite ? Mobilité ? Congés de maladie ? Fusion ou restructuration ? Autre ?
- La date de départ du ou des transmetteurs experts est-elle connue ?
- Quels sont les scénarios de relève envisagés à ce jour par le gestionnaire : réorganisation du travail ? Embauche ? Jumelage avec un ou plusieurs employés en place ?
- Les transmetteurs sont-ils encore là, dans l'unité ? Pour combien de temps ?
- Ont-ils commencé à structurer leurs connaissances sous forme de banques de données ou de répertoires ?

Préparer les personnes

L'un des principaux obstacles, sur le terrain, au transfert des connaissances et de l'expertise réside dans les dimensions relationnelles.

De nombreuses stratégies de transfert échouent en raison de difficultés de communication (*cf.* tableau p. 46) :

- Du côté des experts transmetteurs : manque de motivation, manque de temps, besoin de reconnaissance, peur de perdre leur prestige ;
- Du côté des receveurs : manque de motivation, mauvaise perception des enjeux, non-reconnaissance de l'expertise détenue par les transmetteurs, manque de temps, difficulté à intégrer, au quotidien, des connaissances venues d'ailleurs.

Les personnes soutenant le processus de transfert se doivent d'être très attentives à ces signaux et de vérifier la motivation des acteurs-clés (nous vous proposons un peu plus loin un outil qui pourra vous y aider). Leur rôle consiste aussi à dégager les ressources nécessaires, notamment pour libérer les transmetteurs et les receveurs.

Trop souvent, on demande aux personnes de participer aux activités de transfert alors qu'elles sont déjà débordées par leur charge de travail quotidienne. Dès lors, un des rôles des conseillers en ressources humaines est de sensibiliser les gestionnaires à la mise en place d'une organisation du travail ou des tâches tenant compte du temps requis par les activités de transfert.

Un autre obstacle majeur est l'impossibilité, pour différentes raisons, d'assurer la mise en relation entre le transmetteur et le ou les receveurs. Ce n'est pas une raison pour baisser les bras : le transfert commence avec le transmetteur, et il est essentiel de s'assurer que vos experts consignent leur « héritage » avec votre soutien et celui de leur gestionnaire ou de personnes relais.

Aussi paraît-il important de préparer le transfert à différentes niveaux :

- au niveau des transmetteurs ;
- au niveau des receveurs ;
- au niveau de la relation entre les deux : l'entente de transfert.

Cette préparation relève de la responsabilité des gestionnaires et des personnes désignées par l'organisation pour soutenir le processus de transfert.

Préparer les personnes : les gestes-clés

Activités/gestes-clés	Exemples d'outils
▪ S'assurer de la compatibilité entre transmetteurs et receveurs ▪ Obtenir l'adhésion des transmetteurs et, lorsqu'ils sont connus, des receveurs : – Communiquer les attentes de l'organisation : la gestion de la performance est l'outil privilégié pour intégrer les préoccupations de transfert, que ce soit à l'égard de ceux qui transmettent ou de ceux qui reçoivent – Évaluer et gérer la motivation et la disponibilité des personnes : – Canaliser les craintes et gérer les attentes – Gérer les enjeux liés aux relations intergénérationnelles	▪ Questionnaire de compatibilité (*cf.* p. 37) ▪ Entrevue d'embauche ▪ Profil et bilan des compétences
▪ Lorsque les receveurs sont connus, organiser la mise en relation entre les transmetteurs et les receveurs ▪ Élaborer l'entente de transfert : – Insérer l'entente de transfert dans le processus de supervision – Définir les indicateurs de succès	▪ Entente de transfert

Source : Groupe Conseil CFC

En conclusion

Lorsqu'un gestionnaire vous demande de l'aide, assurez-vous de vérifier où il en est relativement à ces activités et dans quelle mesure il est prêt à s'impliquer dans le processus.

Outil : L'entente de transfert

Objectifs	Gestes-clés du transmetteur	Gestes-clés du receveur
▪ Élaborer un plan de transfert : – S'entendre sur les objectifs à poursuivre – Choisir des activités qui conviennent aux deux parties – Clarifier les rôles de chacun – Établir un climat de confiance – S'approprier le processus et s'engager	▪ Écouter les attentes du receveur ▪ Préciser un plan avec le receveur (en lien avec les objectifs communiqués par le superviseur) : objectifs, moyens, hypothèses, échéances, contributions, indicateurs de réussite, conditions de succès et limites de l'entente : ce que je veux de toi, ce que je ne veux pas ▪ Préciser ses responsabilités, ses limites et ses engagements ▪ Manifester sa confiance et son enthousiasme	▪ Faire le point sur ses attentes et ses besoins avec le soutien de son gestionnaire (ou chef d'équipe) : objectifs de développement, activités d'apprentissage privilégiées et conditions favorisant l'apprentissage ▪ Participer à l'élaboration du plan de transfert ▪ Préciser ses responsabilités, ses limites et son engagement ▪ Accepter d'être accompagné

Source : Groupe Conseil CFC

Il est important d'élaborer un échéancier et de préciser les responsabilités que chacun s'engage à assumer en s'inspirant du canevas suivant :

Activités d'apprentissage	Durée/date	Suivi/remarques/résultats

Étape 2 : Réaliser les activités de transfert

Nous l'avons vu, le transfert se fait selon un continuum de tâches allant de la transmission vers le transfert. Ces étapes visent à structurer et à expliciter les connaissances détenues par les experts, selon différentes stratégies adaptées à la nature des connaissances à transmettre et au contexte. À l'autre bout de la chaîne, on peut considérer que le transfert est réussi lorsque les receveurs ont parfaitement intégré les connaissances dans leur poste de travail.

Si vous voulez réussir la transmission des connaissances et de l'expertise, vous devez vous y prendre en différentes étapes, partant de la transmission et menant vers le transfert, et impliquer vos acteurs (et vous-même) de manière pertinente :

- organiser la structuration et la transmission des connaissances de vos experts ;
- assurer un accompagnement dans l'action entre transmetteurs et receveurs ;
- favoriser l'autonomie des receveurs.

Organiser la structuration et la transmission des connaissances de vos experts : deux anecdotes

Biologiste, Jean est spécialiste d'un oiseau très rare, le tuituitou, maillon essentiel dans la chaîne écologique du Bas-Saint-Laurent. Jean se considère lui-même comme une espèce en voie de disparition. Il y a dix ans, ils étaient une dizaine à s'intéresser au tuituitou, mais ses collègues sont tous partis à la retraite. Jean aurait bien aimé transmettre à un jeune collègue toutes les connaissances qu'il a accumulées sur cet oiseau fantastique, mais le contexte de restriction budgétaire a abouti au gel de toutes les embauches. Ses autres collègues ne semblent pas partager son engouement pour le volatile. Par romantisme, Jean a fixé la date de son départ au 21 juin, date anniversaire de sa première rencontre avec un tuituitou. Il n'en a parlé à personne et a commencé à emporter chez lui tous les précieux dossiers, photos et reportages qu'il a réalisés depuis 40 ans sur son oiseau favori. Toutes ces connaissances seront perdues à jamais et le tuituitou sera, après le départ de Jean, laissé à son triste sort.

Que feriez-vous pour empêcher qu'une telle situation se produise ?

Comme cette anecdote l'illustre, une des difficultés du transfert tient au fait que la personne part avant que l'organisation n'ait eu le temps ou la possibilité de mettre en œuvre une stratégie de transfert adaptée avec des personnes déjà en place dans l'organisation ou grâce au processus de dotation. C'est pourquoi il est très important de s'assurer que celui qui va partir structure et formalise l'ensemble de ses connaissances, dans la limite du possible, surtout lorsque la relation en direct n'a pas lieu entre le transmetteur et le receveur.

Cette étape de transmission vise à documenter les connaissances détenues par les experts : connaissances techniques, le plus souvent explicites, mais aussi connaissances d'action. Elle vise aussi à favoriser l'acquisition des connaissances par les receveurs.

Dans un premier temps, vous devez demander à votre transmetteur de déterminer les connaissances essentielles aux compétences ciblées comme critiques. Dans un deuxième temps, demandez-lui de bâtir un répertoire des textes, des documents et des outils dont il se sert ainsi qu'une liste des personnes essentielles à son travail. Cependant, ce répertoire doit être le plus explicite possible, si l'on veut éviter les déboires éprouvés par certains, comme l'illustre l'anecdote suivante.

Aline vient d'accepter avec enthousiasme un transfert dans un nouveau service qui s'occupe des plaintes des clients. Aline n'a jamais occupé un emploi dans ce domaine, mais elle rêve de le faire depuis des années. De surcroît, le défi est de taille, car la personne qui occupait le poste précédemment, Rolande, était en fonction depuis 30 ans et avait accumulé une expertise et une reconnaissance très grandes dans l'organisation. Rolande est partie à la retraite ; elle s'est installée en Floride depuis un mois. Le gestionnaire de Rolande est très pressé de pourvoir le poste. Rolande a minutieusement documenté son poste de travail, créant des répertoires de tous ses outils informatiques et une liste des personnes avec lesquelles prendre contact, et elle a énuméré des tâches à exécuter dans diverses situations. Voyant cela, Aline accepte le poste.

Le jour J venu, Aline entre en fonction et se plonge dans la lecture de tous les documents laissés par Rolande. Catastrophe : ces documents sont illisibles, font référence à des notions ou à des données truffées de sigles et d'abréviations connus seulement de Rolande. Eh bien sûr, il est trop tard pour demander des explications à l'heureuse retraitée, probablement très occupée à prendre du soleil. Forcée de partir à zéro, Aline se prépare à demander de toute urgence une entrevue au gestionnaire pour le prévenir de l'ampleur des dégâts… Ah ! si seulement Rolande avait laissé des documents plus explicites ou même, pourquoi pas, si elle avait enregistré les connaissances critiques qu'elle détenait !

Organiser la structuration et la transmission : les gestes-clés

Activités/gestes-clés	Exemples d'outils
▪ Préciser, décrire, définir les connaissances ciblées : – Liste des dossiers/activités critiques – Incidents critiques – Objectifs/procédures à suivre – Exemples sur la manière dont on s'y prend ▪ Bâtir la documentation ▪ Matériel de soutien ou personnes-ressources : guides, textes, banques de données, récits	▪ Guide des questions pour le transmetteur ▪ Répertoire de documents écrits ▪ Disque dur partagé ▪ Modélisation des connaissances ▪ Documents audiovisuels ▪ Entrevue de départ ▪ Carnet d'adresses ▪ Récit d'apprentissage

Source : Groupe Conseil CFC

Pour faciliter l'organisation et la structuration des expériences et de l'expertise par vos transmetteurs, l'outil suivant pourrait vous être utile.

Outil : Liste indicative des questions à poser au transmetteur

- Quelles sont les connaissances essentielles à transmettre sur le plan technique ? Sur le plan de la réalisation de vos activités, de la manière de faire ?
- Quelles sont les connaissances-clés inhérentes aux dossiers reconnus comme critiques par l'organisation ?
- Y a-t-il des activités ou des domaines particulièrement délicats ou difficiles sur lesquels il faudrait porter notre attention ?
- Avez-vous des guides, des textes, des ouvrages ou des documents qu'il est important de rassembler ?
- Avez-vous une liste des personnes-ressources, experts ou interlocuteurs, dans l'organisation et à l'extérieur, avec leurs coordonnées ?
- Y a-t-il des choses que nous devrions savoir et qui vont disparaître lors de votre départ ?
- Quel est l'historique de votre domaine d'activité ? Quels sont les événements essentiels qu'il importe de retracer ?
- À votre avis, quels sont les points dont nous devons nous occuper en priorité ?

Assurer un accompagnement dans l'action entre les transmetteurs et receveurs

Trop souvent, le processus de transfert des connaissances et de l'expertise repose sur les seules épaules du transmetteur, dans sa relation avec le ou les receveurs.

C'est beaucoup demander à des personnes qui, bien souvent, mettent en œuvre leur expertise sans même y penser, ne sont pas des pédagogues nés, et dont par ailleurs la charge de travail est souvent élevée. Vous ne pouvez pas demander à des personnes de s'improviser *coachs* responsables de la formation, en plus de leur charge de travail, sans vous poser la question des moyens qui pourraient leur faciliter la tâche.

Le rôle du gestionnaire, avec le soutien des ressources humaines, c'est justement de faciliter la relation de transfert, en fournissant les conditions organisationnelles favorables (notamment en ce qui a trait au temps ou à la limitation de la charge de travail), mais aussi d'apporter une aide au début et pendant le processus pour s'assurer que les personnes impliquées dans le processus de transfert, transmetteur comme receveur, ne seront pas livrées à elles-mêmes dans un exercice qui leur est peu familier.

Accompagner les membres de l'équipe dans l'action (responsabilité du gestionnaire avec le soutien des ressources humaines)

Les gestes-clés

Activités/gestes-clés	Exemples d'outils
▪ Mettre en place les conditions nécessaires pour que les apprentissages se fassent : – Modifications dans l'organisation du travail pour dégager du temps pour le transmetteur comme pour le receveur – Planification des activités guidées – Plan de formation ▪ Former et accompagner le transmetteur pour qu'il joue le rôle de guide pour le receveur ▪ Accompagner le receveur ▪ Assurer un suivi en continu et un soutien, si nécessaire	▪ *Coaching* ▪ Mentorat ▪ Jumelage ▪ Formation ▪ Communautés de pratique ▪ Groupes de codéveloppement

Source : Groupe Conseil CFC

Accompagner dans l'action : bâtir la relation d'apprentissage entre transmetteur et receveur

À cette étape, l'expert est appelé à jouer le rôle de guide pour les receveurs : il s'agit de favoriser l'apprentissage dans l'action à travers un processus structuré, visant à aider les receveurs, à clarifier leurs façons de faire et à mettre leur nouvelle expertise en application de manière progressive. Il est important de prévoir des retours sur les apprentissages par une autoévaluation des receveurs sur leurs façons de faire et aussi par une analyse des erreurs commises.

Les activités préconisées permettent à la fois un apprentissage guidé et une approche basée sur la résolution créative de problèmes et sur le partage d'expériences.

L'accent est mis sur l'apprentissage guidé dans l'action, le retour sur l'expérience et le partage de l'expérience dans la perspective d'une appropriation par les receveurs de l'ensemble des connaissances, qu'elles soient techniques ou liées à des savoir-faire non explicités.

Ainsi est-il important, à cette étape, que les transmetteurs fassent part de leurs questionnements, de leurs doutes et de leurs hésitations relativement à un problème donné.

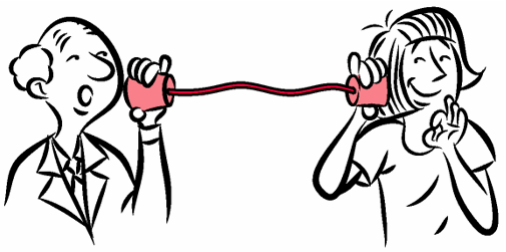
Bâtir la relation d'apprentissage : les gestes-clés

Activités/gestes-clés	Exemple d'outils
▪ Prendre le temps de bâtir une relation facilitante ▪ Clarifier les objectifs et les procédures à suivre ▪ Documenter, à l'aide d'exemples, la manière dont on s'y prend dans la réalisation des tâches ▪ Formaliser et expliciter les questionnements et les croyances ▪ Employer des exemples qui collent à la réalité ▪ Préciser non seulement le comment faire (les procédures), mais aussi justifier son application dans un contexte de travail précis ▪ Utiliser les connaissances antérieures du receveur ▪ Aider le receveur à clarifier sa façon de faire, sur le plan de la préparation et de la réalisation des activités ▪ Permettre au receveur de mettre l'expertise en application en le guidant (pratique guidée) ▪ Amener le receveur à faire une autoévaluation de sa façon de faire, sur le plan de la préparation et de la réalisation des activités ▪ Donner une rétroaction au receveur sur sa façon de faire, tant sur le plan de la préparation que sur celui de la réalisation des activités ▪ Souligner les réussites	▪ Entente de transfert

Source : Groupe Conseil CFC

Vous souhaitez organiser une relation de transfert entre plusieurs personnes ? Interrogez-vous sur leur compatibilité ou, mieux, demandez à chacun de répondre au questionnaire suivant.

Outil : Questionnaire de compatibilité

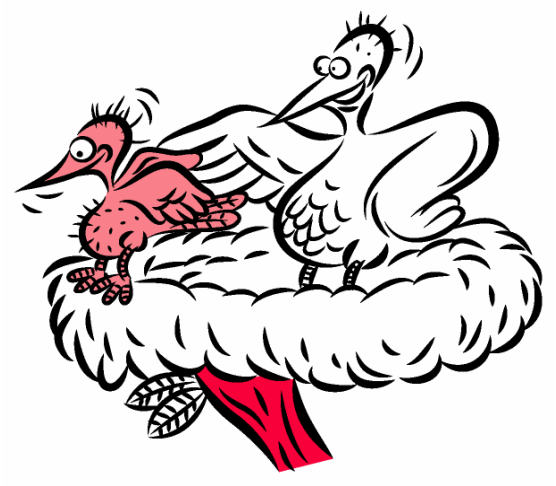


Transmetteur–receveur : questionnaire de compatibilité					
Transmetteur			Receveur		
	Oui	Non		Oui	Non
1. Affinités personnelles : nous devrions nous entendre, car nos personnalités ou nos goûts se ressemblent			1. Affinités personnelles : nous devrions nous entendre, car nos personnalités ou nos goûts se ressemblent		
2. Honnêteté : je pense que l'autre est honnête et intègre			2. Honnêteté : je pense que l'autre est honnête et intègre		
3. Ouverture : je pense que l'autre est ouvert à de nouvelles idées et qu'il saura accueillir les miennes			3. Ouverture : je pense que cela me serait utile d'aller chercher auprès de cette autre personne des connaissances qu'elle détient et qui me seraient utiles dans mon travail		
4. Crédibilité : je pense que l'autre saura utiliser mes connaissances de façon constructive et efficace			4. Crédibilité : je pense que l'autre est quelqu'un de compétent et de crédible, qui saura me transmettre des connaissances qui me seront utiles dans mon travail		
5. Motivation : je pense que l'autre désire vraiment utiliser mes connaissances			5. Motivation : je pense que l'autre désire vraiment me transmettre ses connaissances		
6. Communication : je trouve la communication facile avec cette autre personne			6. Communication : je trouve la communication facile avec cette autre personne		
7. Réciprocité : je crois que la relation que j'établirai avec cette personne sera réciproque et permettra un véritable partage des connaissances et de l'expérience			7. Réciprocité : je crois que la relation que j'établirai avec cette personne sera réciproque et permettra un véritable partage des connaissances et de l'expérience		
8. Confiance : je fais confiance à cette personne			8. Confiance : je fais confiance à cette personne		

Source : Groupe Conseil CFC

Plus le nombre de « oui » sera élevé, plus la compatibilité entre le transmetteur et le receveur sera grande.

Favoriser l'autonomie



À cette étape, le transmetteur joue moins le rôle de guide, mais plutôt celui de *coach*, en aidant les receveurs à développer leur autonomie. Il importe que les receveurs puissent mettre en application les connaissances transmises à travers des projets et des pratiques autonomes (par exemple, remplacement du transmetteur pendant quelques semaines).

Favoriser l'autonomie : les gestes-clés

Activités/gestes-clés	Exemples d'outils
▪ Aller chercher le soutien de personnes-ressources dans l'organisation, par exemple pour du *coaching* ou du mentorat, ou partager ses expériences avec d'autres ▪ Apporter le soutien nécessaire aux transmetteurs pour qu'ils jouent leur rôle de *coachs* : – Situer le degré de maîtrise des receveurs – Préciser les besoins de ces derniers pour accroître leur autonomie – Susciter chez les receveurs la prise en charge de leurs demandes d'assistance complémentaire ▪ Établir une liste de partage de responsabilités entre le transmetteur et le receveur permettant à ce dernier de « voler de ses propres ailes » dans certains domaines ▪ Soutenir le receveur pour qu'il accède à une pratique autonome : – L'aider à cerner ses pistes de développement – L'amener à trouver un sens aux différents apprentissages réalisés, en lien avec ses objectifs de développement – L'aider à trouver des moyens d'appliquer les différents apprentissages réalisés dans d'autres contextes ▪ Déléguer au receveur des activités à réaliser de manière autonome	▪ Tableau de répartition des activités entre transmetteur et receveur ▪ Délégation ▪ *Coaching* ▪ Mentorat ▪ Jumelage ▪ Formation ▪ Communautés de pratique ▪ Groupes de codéveloppement

Source : Groupe Conseil CFC

À l'intention des receveurs : quelques suggestions pour faciliter le transfert

- Posez-vous la question régulièrement : qu'est-ce que j'ai appris récemment ?
- Quand vous vivez un échec ou un événement important, demandez-vous ce que vous avez à en apprendre.
- Quand vous avez fait un apprentissage, parlez-en à vos amis et à vos confrères et consœurs en décrivant l'expérience et l'incidence de cet apprentissage sur votre efficacité personnelle.
- Provoquez le témoignage de vos amis ou leur vécu, suscitez les échanges.
- Soyez curieux ! Voyez en chaque chose – événement ou expérience – une occasion de grandir.

Étape 3 : Évaluer en continu et rajuster le tir

Le transfert des connaissances et de l'expertise ne s'improvise pas. Il suppose un continuum d'actions déployées dans le temps impliquant des acteurs variés dans l'organisation.

Dans la mesure où ces activités mettent en jeu la pérennité des connaissances critiques de l'organisation, il est essentiel d'évaluer en continu le processus de transfert et ses résultats, sur les plans organisationnel, opérationnel et relationnel : atteinte des objectifs, évolution réelle du transfert par rapport à la vitesse souhaitée, révision de la stratégie au besoin, révision du plan ou de l'entente de transfert et validation de l'efficacité de la démarche de transfert à la lumière des résultats obtenus sur le terrain.

Déterminer et suivre les indicateurs de résultats

Pour chacun des plans, organisationnel, opérationnel et relationnel, il est important de définir, lors de l'étape de préparation (étape 1), des indicateurs de résultats et des conditions de succès à se donner.

Exemples d'indicateurs

	Objectifs de résultats	Exemples d'indicateurs	Exemples d'activités ou d'outils
Stratégie organisationnelle de transfert	▪ Avoir mis en place des stratégies organisationnelles pour appuyer le transfert et la préservation des compétences ciblées	▪ Équipe dédiée et groupe transversal mis en place	▪ Tableau de bord des emplois vulnérables et des activités de transfert ▪ Entrevues d'évaluation par les ressources humaines
Stratégie opérationnelle de transfert	▪ Avoir transféré l'expertise d'un transmetteur (liste des dossiers critiques, maîtrise des tâches-clés, connaissances critiques, réflexes) à un ou à plusieurs receveurs identifiés ▪ Disposer de receveurs autonomes par rapport à l'expertise	▪ Réalisation de manière autonome par le receveur des tâches ou activités-clés convenues dans l'entente de transfert avec l'expert, avec un fort degré de maîtrise	▪ Entente de transfert ▪ Entrevues de supervision/*coaching* dans le cadre de l'entente expert/receveur ▪ Entrevues de supervision entre le gestionnaire et le supervisé ▪ Entrevues de rendement
Qualité de la relation de transfert	▪ Avoir organisé des activités de transfert entre experts et receveurs dans des conditions relationnelles satisfaisantes : respect, reconnaissance mutuelle, réciprocité dans l'échange ▪ Obtenir un degré de mobilisation et de participation élevé à l'égard de la démarche de transfert des connaissances	▪ Taux de participation aux groupes de codéveloppement ▪ Qualité du contact entre l'expert et le receveur (superficiel, personnel ou intime)	▪ Questionnaire de compatibilité transmetteur-receveur (*cf.* p. 33) ▪ Activités de reconnaissance pour célébrer le succès du transfert : invitation des transmetteurs et des receveurs à témoigner devant leurs pairs, au sein de leur équipe, de leur direction ou de leur organisation

Source : Groupe Conseil CFC

Célébrer les succès : l'importance des activités de reconnaissance, une anecdote

Gaétan est technicien en cartographie dans son ministère depuis des années. Il détient une expertise unique qui risque bien de disparaître lors de son départ à la retraite, prévu dans six mois. Il a accepté de s'embarquer dans un processus de transfert avec Manon, jeune technicienne sortie de l'école. Depuis un an, Gaétan donne du coaching *à Manon. Cela n'a pas été sans mal, des incompréhensions ont vu le jour à plusieurs reprises, mais le projet a apporté aussi beaucoup de satisfaction à Gaétan. Manon lui a exprimé à plusieurs reprises sa gratitude, et il est fier aujourd'hui de tout ce qu'elle est capable d'accomplir seule. Il a l'impression qu'une partie de ce qu'il a développé durant toutes ces années de vie professionnelle va rester, grâce à Manon.*

Aujourd'hui est un grand jour : Gaétan et Manon sont invités à partager leur expérience lors d'une rencontre de l'ensemble du secteur, où tous leurs collègues seront présents. Le sous-ministre en personne préside la rencontre et a prévu de porter un toast *en leur honneur.*

Et vous, que prévoyez-vous comme activité de reconnaissance en faveur des personnes engagées dans un processus de transfert ?

4. La transmission et le transfert en action : des rôles à respecter

La transmission des connaissances et de l'expertise mobilise toute une chaîne d'acteurs aux différentes étapes du processus. La clé de la réussite tient à la qualité de la relation tissée entre ces différents acteurs. En la matière, de nombreuses résistances voient le jour : il s'agit d'abord de les entendre, puis de les prendre en compte.

Dans un contexte de forte pression où tout le monde est débordé, cela peut en effet ressembler à une gageure que de demander à des personnes de prendre du temps pour transmettre leur expertise à d'autres, surtout si ces autres ne semblent pas très ouverts ou motivés. À l'inverse, pour la personne moins expérimentée qui arrive, en plus de gérer le stress et l'appréhension de maîtriser des tâches nouvelles en peu de temps, elle peut avoir à vivre l'inconfort d'un jumelage obligé avec un expert peu enclin à partager.

À chaque étape du processus, prenez le pouls des personnes impliquées et allez chercher dans votre organisation le soutien des personnes-ressources.

Outil : Matrice du transfert des connaissances et de l'expertise

	Planification/préparation	Réalisation des activités	Évaluation et suivi des activités
Gestionnaire/ superviseur	▪ Élaborer la stratégie opérationnelle de transfert ▪ Participer à l'analyse des besoins et à la planification des activités de transfert ▪ Organiser le processus de transmission ou le délèguer à des personnes en soutien ▪ Repérer les outils ou les activités les plus pertinentes ▪ Préparer les personnes (entrevues, gestion de la performance)	▪ S'assurer d'une continuité dans le cadre du processus de transfert ▪ Fournir les ressources nécessaires (temps, technologies, soutien humain) ▪ Apporter son soutien ▪ Fournir un *coaching*	▪ Réaliser le suivi ▪ Réaliser le *coaching* et assure le soutien après les activités de transfert
Facilitateur/ intervenant en transfert	▪ Conseiller le gestionnaire et le ou les experts sur la démarche, les affinités, les outils ou les activités les plus pertinentes	▪ Apporter son soutien pendant le processus : *coaching*, rechercher de ressources complémentaires	▪ Apporter son soutien après le processus ▪ Faire un retour sur la stratégie organisation-nelle de transfert
Transmetteur	▪ Documenter ses connaissances – structure les activités de transfert ▪ Élaborer l'entente de transfert	▪ Participer à ou animer des groupes de codéveloppement ou des communautés de pratique ▪ Encadrer les activités d'apprentissage ▪ Donner de la rétroaction individualisée	▪ Faire un suivi ▪ Donner de la reconnaissance
Receveur	▪ Faire le point sur ses connais-sances antérieures et sur ses besoins en lien avec la tâche ▪ S'engager dans l'entente de transfert	▪ Réaliser les activités d'apprentissage	▪ Réaliser son auto-évaluation ▪ Préciser les pistes de développement et les domaines de pratique autonome

Source : Groupe Conseil CFC à partir de *Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments*, Mary L. Broad et John W. Newstrom

Gérer la motivation des transmetteurs et des receveurs

Imaginez qu'on vous demande d'apprendre à quelqu'un à… marcher et à courir. Pas si évident ! C'est tellement naturel pour vous que vous avez même oublié comment on s'y prend. C'est très simple… et très compliqué à la fois, surtout quand on doit l'expliquer et le démontrer.

Le transfert d'expertise, ce n'est pas simplement transmettre de l'information ! Le vrai enjeu, c'est d'aider l'autre personne à développer, dans l'action, sa propre expertise.

Un expert se pose une foule de questions quand il doit léguer son savoir-faire ou une partie de celui-ci. De leur côté, les novices ne sont pas nécessairement réceptifs à l'idée d'apprendre d'une autre personne. Cette capsule vous donne quelques balises pour organiser le transfert des connaissances et de l'expertise.

Gérer la motivation des transmetteurs et des receveurs : les étapes-clés

Étapes-clés	Que peut penser notre transmetteur ?	Que peut penser notre receveur ?
PRÉPARATION 1. S'interroger sur la motivation de l'expert et du receveur – Qu'est-ce qu'il a à gagner ? À perdre ? – Quels sont les éléments qui le motiveront ? – Comment s'assurer du soin qu'il accordera au transfert d'expertise ?	C'est bien beau tout ça, mais qu'est-ce que je vais y gagner ? Quel est mon intérêt à transmettre tout mon savoir ? En plus, j'ai d'autres priorités en ce moment… Et puis, je ne veux pas partir tout de suite !	J'ai peur de perdre mon temps. Tout ça, c'est sa manière de fonctionner, mais les conditions ont changé. À l'école, on ne nous a pas appris à fonctionner comme ça ! Je ne vois pas ce que j'ai à gagner à apprendre des choses qui risquent d'être périmées !
2. Établir la « cartographie » des connaissances Tout ne peut pas et ne doit pas être transmis : il s'agit d'inventorier les éléments de savoir que détient l'expert et de donner priorité à ceux qui doivent être transférés : – Les plus critiques – Les plus urgents à connaître – Les plus durables dans le temps Le gestionnaire aura à approuver ces priorités	Quel est l'objectif de l'exercice ? Quelles sont les connaissances que mes « héritiers » devront maîtriser ? Quelles sont les situations ou activités critiques sur lesquelles cibler nos efforts ? Quels sont les outils à maîtriser en priorité ?	Mais en y réfléchissant bien, c'est vrai que ça me serait bien utile de connaître comment il s'y prend dans cette situation. J'ai lu la fiche descriptive des tâches pour l'emploi et je me demande bien comment je vais m'y prendre.
3. Identifier et nommer le ou les « héritiers » – Qui aurait de l'intérêt à l'interne ? – Quel profil recherche-t-on ? – D'où part-on avec ce nouveau ? Quelles connaissances possède-t-il déjà ? – A-t-on fait le bilan de ses compétences ? – Comment établir une chimie gagnante entre l'expert et ses « héritiers » ?	Avec qui va-t-on me jumeler ? Je n'ai pas envie de transmettre tout ce que je sais à un jeune qui sort de l'école, mais qui ne sait pas comment ça marche ! Et s'il trouvait que ce que je lui transfère est dépassé ? J'espère qu'il ne fera pas croire après ça que tout vient de lui ! J'aimerais bien qu'on reconnaisse tout ce que j'ai investi là-dedans : les droits d'auteur ça existe, pourquoi pas les droits d'expert ?	Je ne comprends pas pourquoi on m'a recruté et pourquoi j'ai tant appris à l'école, si c'est pour me faire faire la leçon par des gens qui n'ont jamais rien vu d'autre que cette organisation. Moi, je pensais que je pourrais mettre en pratique tous les logiciels et les connaissances que j'ai appris. Mais ici, ça me paraît vraiment lourd, le poids du passé ! J'aimerais bien aussi qu'on reconnaisse toutes les connaissances que j'ai apprises à l'école, je ne sais peut-être pas tout, mais quand je veux, je peux être pas mal débrouillard.

Gérer la motivation des transmetteurs et des receveurs : les étapes-clés (suite)

Étapes-clés	Que peut penser notre transmetteur ?	Que peut penser notre receveur ?
4. Établir un plan de travail sur un horizon de un ou deux ans – De combien de temps dispose-t-on au total ? – Combien de temps par semaine ou par mois est-il réaliste de prévoir pour aller jusqu'au bout ? – Quelles activités sont les plus pertinentes ?	J'espère qu'on va avoir du temps, s'ils croient qu'on peut transférer 35 ans de savoir-faire en quelques semaines ! Est-ce que je vais être dégagé de mes autres activités ? Qui va faire mon travail pendant que je m'occupe de mon nouveau ?	J'espère qu'ils vont me laisser le temps de comprendre et d'apprendre. Je ne vois pas comment je peux apprendre tout cela en si peu de temps. J'ai peur de faire des erreurs et de perdre mon emploi !
5. Préparer les contenus à transférer – Rédiger, s'il y a lieu, de la documentation en fonction de critères convenus – Préparer un plan de *coaching* (quoi, durée, comment, documentation existante) – Préciser les mandats pour pratiquer	Je n'ai jamais fait ça, moi, j'espère que je vais avoir de l'aide... Écrire, c'est pas mon point fort. Comment je vais faire ça ?	Je ne sais pas ce qui est important à connaître et ce qui ne l'est pas. Pour moi, tout est du chinois ! Quand je pense que dans deux semaines, c'est moi qui serai aux commandes du navire !
RÉALISATION DES ACTIVITÉS 6. Effectuer le transfert en lui-même – Valider la documentation avec les utilisateurs et les habiliter à l'utiliser – Assurer le *coaching*	La documentation, c'est important, mais c'est aussi dans l'action que ça se passe. Ce n'est pas facile d'expliquer par écrit pourquoi je choisis cette solution plutôt qu'une autre.	C'est bien beau les guides de procédures, mais, en pratique, ça ne marche jamais. J'aimerais bien que l'expert me parle de toutes les situations difficiles qu'il a vécues et me dise comment il s'y est pris pour s'en sortir. J'aimerais surtout qu'il me guide et m'accompagne.
SUIVI ET ÉVALUATION 7. Suivre la progression du plan de travail et de l'apprentissage de « l'héritier » – Se donner des indicateurs d'avancement du projet et des résultats du transfert	J'espère qu'il ne va pas prendre mon évaluation de façon trop personnelle. Ce serait bien que mon gestionnaire soit dans le coup ! Après tout, c'est avec lui qu'il travaillera ensuite.	Je veux bien qu'on m'évalue. Mais est-ce qu'on va aussi évaluer la manière dont l'autre s'y est pris ? J'espère qu'on tiendra compte de mes connaissances antérieures !

Source : Groupe Conseil CFC

Le rôle du gestionnaire

Les principaux acteurs du transfert d'expertise sont, bien sûr, l'expert et son ou ses « héritiers ». Cependant, le gestionnaire peut faciliter le processus et doit voir à ce que tout se déroule comme prévu : en effet, le but de l'exercice est de faire en sorte que les activités importantes soient maintenues après le départ de l'expert. Voici quelques gestes qui peuvent faire toute la différence :

- Clarifier avec l'expert le nouveau rôle qui lui est confié et la nécessité du transfert ; mettre en évidence la valeur de ce rôle et le rassurer sur sa place dans l'organisation : mal expliqué, ce rôle peut être mal perçu… et mal accepté !
- Informer le ou les receveurs qu'ils ont un rôle actif à jouer dans leur apprentissage (questionner – sans forcément remettre en question –, monter une documentation de référence : c'est un excellent exercice de synthèse qui permet de revenir sur ce que le receveur a compris ou non) ;
- Ordonner les priorités et suivre le plan de travail, s'assurer qu'il n'y a pas d'interruption ;
- Communiquer le projet à l'équipe ;
- Être à l'écoute et dénouer les situations d'inconfort, concilier les champs d'intérêt ;
- Évaluer le degré d'autonomie du ou des receveurs ;
- Souligner les succès ;
- Poursuivre le *coaching* après le transfert des connaissances.

5. Les activités et les outils du transfert

Pour soutenir le transfert des connaissances et de l'expertise, différentes activités ou outils peuvent être mis en œuvre. Certains ont été présentés dans les chapitres précédents.

Nous vous présentons, ci-après, un tableau récapitulatif des différentes activités qui peuvent être organisées, à chaque étape du processus de transfert, un répertoire succinct des principales activités existantes et, enfin, une présentation plus détaillée des activités les plus intéressantes sous forme de fiches descriptives.

Typologie et liste d'activités proposées aux différentes étapes du processus

Étapes	Contenu détaillé	Activités
1. Préparer le transfert	Créer les conditions organisationnelles favorables	▪ Préparation et conduite du changement : lancement d'un projet organisationnel « Transfert des connaissances » ▪ Systèmes de gestion de la performance valorisant la culture de partage, le travail en équipe et le transfert des connaissances
	Structurer le transfert	▪ Cartographie des connaissances critiques et des emplois vulnérables
	Préparer les personnes	▪ Entrevues individuelles ▪ Ententes de transfert ▪ Contrat de supervision-*coaching,* incluant le suivi du transfert
2. Réaliser les activités de transfert	Transmettre les connaissances	▪ Documentation de référence : fiches de description des processus/procédures/pratiques, aides à la tâche ▪ Répertoire de documents écrits ▪ Banque de documents écrits ▪ Modélisation des connaissances ▪ Disque dur partagé ▪ Entrevue de départ ▪ Récit d'apprentissage ▪ Documents audiovisuels ▪ Témoignage ▪ Carnet d'adresses ▪ Assises de réseau

Étapes	Contenu détaillé	Activités
2. Réaliser les activités de transfert (suite)	Accompagner dans l'action	▪ Entente de transfert ▪ *Coaching* ▪ Mentorat ▪ Jumelage ▪ Formation ▪ Communautés de pratique ▪ Groupes de codéveloppement ▪ Comodélisation
	Favoriser l'autonomie et l'appropriation	▪ *Coaching* ▪ Mentorat ▪ Jumelage ▪ Groupes d'échange ▪ Groupes de codéveloppement ▪ Communautés de pratique
3. Suivre et évaluer en continu	Évaluer l'atteinte des objectifs organisationnels	▪ Tableau de bord du transfert
	Évaluer l'atteinte des objectifs opérationnels	▪ Entrevue de gestion de la performance (incluant des objectifs de transfert)
	Évaluer la qualité de la relation	▪ Outil d'évaluation de la qualité de la relation
	Célébrer et communiquer les succès	▪ Activités de reconnaissance

Source : Groupe Conseil CFC

Certaines activités peuvent être organisées à plusieurs étapes du processus. Ce qui diffère, c'est la manière dont ces activités sont organisées concrètement, c'est-à-dire le processus d'apprentissage mis en œuvre. Ainsi, le *coaching* est un outil précieux, non seulement lors de l'accompagnement dans l'action, mais aussi pour soutenir l'autonomie des receveurs.

Le répertoire suivant présente une définition des principales activités qui peuvent être employées dans un processus de transfert des connaissances et de l'expertise ainsi que leur utilité.

Répertoire des activités de transmission des connaissances et de transfert d'expertise

Activités/outils	Description	Utilité
Banque de documents virtuels	Espace réservé à l'entreposage de textes, de réglementations, de procédures et de rapports accessibles par les postes de travail	Diminuer la masse de documents écrits et faciliter le partage de documents
Disque dur partagé	Espace du disque dur personnel auquel les collègues d'un même secteur ou d'une communauté d'apprentissage ont accès	Accéder à une portion de l'ordinateur pour augmenter le nombre de documents de référence disponibles
Répertoire de documents écrits	Espace physique (bibliothèque) accessible aux membres d'une équipe ou d'une communauté d'apprentissage pour l'entreposage de textes, de réglementations, de procédures et de rapports	Diminuer la quantité de documents entreposés individuellement et faciliter le partage de documents
Documentation de référence	Recueil de textes, de procédures et de réglementations portant sur les tâches à réaliser, rassemblé par la personne qui quitte ses fonctions	Cibler les documents fournissant les connaissances pertinentes à transmettre pour la poursuite efficace des tâches : aspects des tâches à exécuter, méthodes de travail efficaces, événements importants
Modélisation des processus	Cartographie de certains processus-clés afin de s'assurer qu'ils soient conservés, soit à des fins de diffusion à court terme ou, encore, en vue de projets futurs	Formaliser les savoir-faire d'experts dans un contexte de transfert et de préparation de la relève
Récit d'apprentissage	Narration d'événements importants relatés par les personnes sur le point de quitter leurs fonctions. La collecte de cette information est réalisée au moyen d'une entrevue structurée entre un intervenant et l'employé	Recueillir l'expérience, les croyances, les connaissances en général non formalisées dans des répertoires ou des guides de procédures. Il peut être utile pour partager des connaissances tacites, des éléments du contexte ou de l'historique non accessibles autrement
Retour sur l'expérience	Rétrospective réalisée par les individus impliqués sur des événements récents et significatifs, souvent reliés aux difficultés éprouvées	Le contenu et le processus de consultation permettent de créer et de partager le sens, de développer une compréhension plus approfondie et de préciser des pistes d'action. Les savoirs colligés peuvent être documentés et partagés par la suite
Référentiel des bonnes pratiques	Documentation, à l'aide d'une fiche descriptive, des réponses apportées à différents problèmes éprouvés. Le référentiel est réalisé sous forme de fiches comprenant les éléments suivants : contexte et problème, réponse apportée, impact et valeur ajoutée, degré de validation et degré de maturité, ressources et partenaires, facteurs de succès	Permettre de documenter les connaissances tacites d'une personne
Espace d'échange	Emplacement physique à l'intérieur duquel les membres d'une organisation peuvent partager des savoirs de façon informelle	Favoriser les liens entre les personnes

Répertoire des activités de transmission des connaissances et de transfert d'expertise (suite)

Activités/outils	Description	Utilité
Messagerie électronique, réseaux de partage et d'échange	Utilisant les technologies de l'information, réseaux qui couvrent les fonctionnalités nécessaires relatives à la coordination et aux réunions ainsi qu'à la création de banques de données partagées, de documents, d'images et d'autres supports qui peuvent être consultés par plusieurs individus	Faciliter le partage des connaissances et de l'expertise Sont faciles d'accès pour des personnes situées dans des lieux différents
Communauté de pratique	Groupe d'individus liés par une discipline ou un intérêt communs et qui se réunissent de façon relativement informelle, afin de partager leurs connaissances Les communautés de pratique ont intérêt à être structurées : thématique claire, leader identifié, animation par un facilitateur, documentation faisant suite aux discussions, etc.	Favoriser une culture de partage Soutenir la pratique autonome par les personnes entrant en fonction Favoriser la transmission des connaissances d'action, partager des essais et erreurs
Groupe de codéveloppement	Groupe de personnes qui s'entraident dans leur autodéveloppement respectif Un groupe de codéveloppement professionnel est une communauté de pratique qui réunit de quatre à huit personnes qui veulent s'entraider pour apprendre les unes des autres, afin de devenir plus efficaces	Se développer avec le soutien d'autres personnes Développer des habiletés d'analyse afin de mieux comprendre et de mieux réagir à des situations difficiles
Groupe de référence (*learning group*)	Lieu où chaque membre, aidé par ses collègues et par un facilitateur, approfondit ses apprentissages en lien avec la réalisation de son projet de développement professionnel Il est composé de six personnes et d'un facilitateur Les rencontres ont lieu mensuellement, pendant six à dix-huit mois, et durent une journée	Soutenir l'apprentissage individuel grâce au partage dans le groupe avec l'aide d'un facilitateur
Groupe de partage de projets	Technique d'exploration collective d'un projet de changement où les membres du groupe apportent au gestionnaire chargé du projet leur capacité d'écoute, de compréhension, d'investigation et de réflexion	Soutenir l'autonomie, permettre concrètement le partage d'expériences liées à des situations difficiles entre personnes de différents horizons
Coaching	Démarche de développement au cours de laquelle une personne désireuse d'accroître les compétences nécessaires au poste qu'elle occupe – ou doit occuper –, accepte d'être aidée par une autre personne qui possède ces compétences	Maîtriser des compétences liées à la fonction et aux tâches à accomplir, dans une perspective à court terme
Mentorat	Relation interpersonnelle orientée vers des objectifs de développement	Favoriser l'apprentissage du savoir être, le développement professionnel de la personne et la transmission d'une mémoire collective

Répertoire des activités de transmission des connaissances et de transfert d'expertise (suite)

Activités/outils	Description	Utilité
Jumelage	Relation d'apprentissage facilitant la transition entre deux employés ; la personne expérimentée et la personne en apprentissage exécutent les mêmes tâches, à temps plein ou non	Favoriser le développement d'habiletés nécessaires à l'appropriation de connaissances critiques
Apprentissage dans l'action	Réalisé à partir de projets d'entreprise ou dans le cadre de mandats précis, il permet de stimuler des initiatives d'apprentissage Nécessite un soutien pour le *coaching* et le mentorat Les principales étapes suivies sont : le soutien de la direction, la proposition d'ateliers de travail et la formation des membres, le choix et la mise en place des projets, et la généralisation au sein de l'entreprise	Tenir compte davantage de l'intégration des besoins, à la fois de l'apprenant et de l'organisation Concevoir une responsabilité partagée (tripartite) Aborder autant le transfert des savoirs tacites qu'explicites Plus approprié pour l'acquisition de compétences reliées à la gestion (ex. : pour apprendre à nager, il faut sauter dans la piscine) Permettre l'établissement d'ententes de développement qui sont liées aux enjeux et aux objectifs de l'entreprise Voir à moyen et à long terme le développement
Assise de réseau	Nombre restreint de personnes-clés présentées par le transmetteur ou le superviseur au receveur Les personnes-clés suggérées sont celles qui ont de l'influence, qui sont une référence (connaissance de la culture de l'organisation), qui détiennent une expertise en lien avec le poste ou qui font partie de la même équipe de travail	Faciliter la formation d'un réseau de contacts influents et accélérer l'acquisition des connaissances liées à la tâche
Projet de transmission à l'occasion d'un départ à la retraite	Initiative qui permet de sensibiliser les futurs retraités à l'importance de partager leurs connaissances avant de partir Fait du projet de transfert un élément de motivation pour la personne qui part	Assurer de la reconnaissance aux transmetteurs et permettre de développer leur motivation à transmettre

Source : Groupe Conseil CFC, RAMQ, MRNF, CTQ, le rapport de recherche du Conference Board Beyond Knowledge Management : New Ways to Work and Learn

Les sept outils les plus utiles pour le transfert

Nous vous proposons une description détaillée des activités suivantes :

- Le récit d'apprentissage.
- Le répertoire ou la banque de documents écrits.
- Le *coaching.*
- La communauté de pratique.
- Le groupe de partage de projets.
- Le projet de transmission à l'occasion d'un départ à la retraite.
- Le groupe de codéveloppement.

Outil : Le récit d'apprentissage[7]

Objectif : recueillir des connaissances acquises par l'expérience portant sur un thème particulier ou liées à un emploi et ne pouvant être documentées dans des répertoires ou des banques de données.

Définition : le récit d'apprentissage est la narration d'événements importants relatés par les personnes sur le point de quitter leurs fonctions. La collecte de cette information est réalisée au moyen d'une entrevue structurée entre un intervenant et l'employé.

Utilité/type de connaissances visées : l'utilité du récit d'apprentissage est de recueillir l'expérience, les croyances et les connaissances en général non formalisées dans des répertoires ou des guides de procédures. Il peut être utile pour partager des connaissances tacites (façons de faire ou d'agir), des éléments du contexte ou de l'historique non accessibles autrement.

Mode d'emploi

1. Un responsable du transfert, avec le soutien du superviseur, valide auprès du transmetteur sa motivation à participer à l'entrevue.
2. Le responsable de l'activité élabore un canevas d'entrevue pour cibler les connaissances critiques à transmettre :
   - Éléments du contexte et de l'histoire de l'organisation ou du service importants à connaître à ce poste ;
   - Les éléments les plus importants du poste : les dossiers critiques, les moments les plus délicats où l'on doit être vigilant ;
   - Les contenus précis, les précautions à prendre et les manières de faire pour mener à bien les activités essentielles du poste ;
   - Les anecdotes et les moments marquants qui illustrent la spécificité de l'expertise ou de l'emploi (bons coups ou, au contraire, difficultés éprouvées) : qu'est-ce que le transmetteur a retenu de ces anecdotes ? Comment a-t-il procédé ? Si c'était à refaire, comment procéderait-il ?
   - Les personnes à l'interne et à l'externe qui peuvent offrir leur soutien ou être des ressources ;
   - La vision du transmetteur pour l'avenir, les points de vigilance.

7. Adapté du *Guide de la RAMQ*

3. Remettre le canevas au transmetteur avant la rencontre pour lui permettre de se préparer.
4. Choisir, en accord avec le transmetteur, le moyen approprié : entrevue avec prise de notes dactylographiées, enregistrement audio ou vidéo.
5. Créer des conditions favorables pour l'entrevue : choix du lieu (une salle fermée et calme avec des rafraîchissements, environnement convivial) ; durée : prévoir au moins deux heures.
6. Prendre le temps de remercier la personne.
7. Lui communiquer le résultat de l'entrevue pour qu'elle le valide.
8. Adapter l'entrevue à des fins de diffusion.

Observations : le récit d'apprentissage peut aussi être conduit sous forme d'entrevue entre le transmetteur et des collègues ou des receveurs, en présence du superviseur, dans le cadre d'une activité de reconnaissance.

Impact : +++	Difficulté à mettre en œuvre : +	Coût : +

Notation : + = peu élevé ; ++ = moyennement élevé ; +++ = élevé ; ++++ = très élevé

Outils de la même famille

- le retour sur l'expérience ;
- le référentiel des bonnes pratiques.

Outil : Le répertoire ou la banque de documents écrits

Objectif : faciliter la consultation de documents d'intérêt partagé par les membres d'une équipe ou communauté d'apprentissage en les regroupant.

Définition : la banque de documents écrits est un espace physique accessible à tous, réservé à l'entreposage de textes, de réglementations, de procédures et de rapports.

Utilité/type de connaissances visées : augmente la diversité de la documentation disponible et diminue la quantité de documents entreposés individuellement ; les connaissances visées sont explicites, elles sont liées aux savoirs et aux savoir-faire (procédures, données, etc.).

Mode d'emploi

1. Annoncer le projet d'entreposage et valider l'intérêt et l'engagement des membres de l'équipe ou de la communauté d'apprentissage.
2. Identifier un chef de projet responsable de la mise en place du répertoire et de sa gestion.
3. Le chef de projet pose les actes suivants avec les membres de l'équipe ou de la communauté d'apprentissage :
   - Précise le type de connaissances et de documents mis en commun dans le répertoire (intérêts de chacun des membres de l'équipe) ;
   - Recherche les documents liés aux tâches et aux champs spécifiés ;
   - Met en place un espace d'entreposage dans les lieux mêmes de l'équipe concernée ;
   - Entrepose les documents retenus ;
   - Fait l'inventaire des documents et le fait circuler ;
   - Propose les modalités concrètes d'enrichissement et de mise à jour de cette bibliothèque.

Observations : le répertoire de documents facilite l'accès aux connaissances théoriques et aux procédures. Il contribue à créer une culture de partage et de coopération, et diminue la quantité de documents archivés individuellement.

Impact : ++	Difficulté à mettre en œuvre : ++	Coût : +++	Temps : ++

Outils de la même famille

- la banque de documents virtuels ;
- le disque dur partagé.

Outil : Le *coaching*

Objectif : accompagner la personne en situation d'apprentissage dans une perspective de maîtrise des principales tâches à accomplir et d'autonomie dans sa fonction.

Définition : démarche de développement au cours de laquelle une personne, désireuse d'accroître les compétences nécessaires au poste qu'elle occupe ou doit occuper, accepte d'être aidée par une autre personne qui possède ces compétences.

Utilité/type de connaissances visées : maîtriser des compétences liées à la fonction et aux tâches à accomplir, dans une perspective à court terme.

Mode d'emploi

Acteurs en jeu	Responsabilités	Gestes-clés pour assurer le succès du *coaching*
Superviseur	▪ Encadrer et évaluer la performance d'une personne	▪ Identifier la personne possédant l'expertise ▪ Préparer les personnes ▪ Apporter les conditions pour que le transfert ait lieu : temps, expertise, etc. ▪ S'assurer des conditions de suivi et de transfert des apprentissages : bilan, mise en place des conditions pour assurer un maintien et une poursuite des apprentissages
« Coach » Transmetteur	▪ Conseiller et soutenir une personne dans le développement des compétences nécessaires à son poste	▪ Analyser les compétences à développer ▪ Élaborer un plan de *coaching* ▪ Établir une entente de *coaching* et l'ajuster si nécessaire ▪ Préparer les activités de *coaching* ▪ Préparer et animer les activités de *coaching* ▪ Apporter son soutien et donner de la rétroaction ▪ Assurer le suivi des activités de *coaching* ▪ Évaluer les apprentissages et la satisfaction de la personne ▪ Favoriser le transfert des apprentissages
« Coaché » Receveur	▪ S'engager de manière active dans le processus ▪ Faire les efforts nécessaires pour la réalisation des activités ▪ Faire preuve d'ouverture à la rétroaction	▪ Faire part de ses attentes et de ses besoins ▪ Élaborer le plan de *coaching* ▪ Préciser ses responsabilités ▪ Réaliser les activités, analyser ses progrès et erreurs ▪ Expérimenter, prendre des risques ▪ Exprimer sa satisfaction ou son insatisfaction ▪ Communiquer ses résultats et ses besoins à son superviseur

Source : adapté du guide pratique de management du Groupe Conseil CFC Jouer son rôle de *coach, rédigé par Guy Gosselin et Michel Gendron*

Les quatre étapes du coaching *:*

- planifier le *coaching ;*
- établir une entente ;
- accompagner dans l'action ;
- conclure le *coaching.*

Observations : la réussite du *coaching* repose sur la motivation et l'engagement des différentes personnes : l'entente de *coaching* est au cœur du processus. L'apprentissage dans l'action est un moyen privilégié pour s'assurer du transfert des connaissances et compétences. Le soutien du superviseur permet de s'assurer d'un transfert véritable des connaissances. Une période de temps doit être dégagée pour le *coach* comme pour le *coaché*.

Impact : ++++	**Difficulté à mettre en œuvre : ++**	**Coût : +**	**Temps : ++**

Outils de la même famille

- le mentorat ;
- le tutorat.

Outil : La communauté de pratique

Objectif : approfondir un sujet de même que rassembler et partager l'ensemble des connaissances disponibles pour cerner les meilleures pratiques à implanter.

Définition : groupes d'individus liés par une discipline et un intérêt communs, et qui se réunissent de façon relativement informelle, afin de partager leurs connaissances. Par exemple : programmeurs d'un langage informatique donné, équipe de vendeurs, équipe de conseillers en relations de travail. Dans certains cas, ces communautés peuvent être structurées autour d'une thématique claire, d'un *leader* identifié, de l'animation par un facilitateur, de la documentation à la suite de discussions.

Utilité/type de connaissances visées : favorise une culture de partage et soutient la pratique autonome par les personnes entrant en fonction. Transmission de tous types de connaissances : connaissances techniques, connaissances d'action. Partage des essais et des erreurs.

Mode d'emploi : la communauté de pratique requiert avant tout un *leader* facilitateur, qui va assurer la dynamique du groupe, veiller à ce que les contributeurs soient engagés, faire appel à des ressources spécialisées (documentalistes, experts techniques) et gérer le temps. Elle peut être composée de personnes provenant de l'intérieur comme de l'extérieur de l'organisation. Pour que la communauté de pratique fonctionne, il est important qu'elle soit structurée.

Les étapes

1. Préparation : préciser les besoins et les objectifs poursuivis à l'initiative d'un *leader.*
2. Constitution : sélection et invitation des participants, partage des objectifs et de l'entente de fonctionnement : choix d'un animateur-facilitateur, règles du jeu, plan de travail, besoin de ressources spécialisées (technologie, documentation).
3. Réalisation : mise en œuvre des activités.
4. Suivi : évaluation de l'atteinte des objectifs et dissolution éventuelle de la communauté.

Les rôles du facilitateur

- Encourage le groupe à approfondir sa réflexion et à dépasser ses limites habituelles d'analyse.
- Respecte lui-même les règles et s'assure qu'on les respecte.
- Modèle les comportements qui favorisent un climat propice à l'apprentissage ; idéalement, rend le fonctionnement du groupe assez autonome pour qu'il puisse se passer des services de facilitation.
- Garde le cap sur la tâche à accomplir (établissement des meilleures pratiques).
- Favorise l'entraide entre les participants.
- Favorise la synergie et les interactions entre les participants.

Les règles de fonctionnement : confidentialité, absence de lien hiérarchique, respect, ouverture, engagement, désir de partager.

Les facteurs de réussite

- une vigie constante de l'environnement ;
- une préoccupation pour la mesure ;
- une façon de penser qui soutient l'expérimentation ;
- un climat d'ouverture ;
- une formation continue ;
- la présence de « champions » ;
- un leadership engagé.

Impact : +++	Difficulté à mettre en œuvre : ++++	Coût : ++

Outils de la même famille

- le groupe de codéveloppement professionnel ;
- le groupe de référence.

Outil : Le groupe de partage de projets

Objectif : le groupe de partage de projets est une technique d'exploration collective d'un projet de changement où les membres du groupe apportent au gestionnaire responsable du projet leur capacité d'écoute, de compréhension, d'investigation et de réflexion.

Définition : le groupe rassemble des personnes souhaitant participer à un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues, présentées et analysées par les membres du groupe.

Utilité/type de connaissances visées : développer des habiletés d'analyse, afin de mieux comprendre et de mieux réagir aux situations difficiles ; bénéficier de l'expertise d'un groupe.

Mode d'emploi

Cette technique demande de réunir quelques conditions pour sa mise en œuvre et de respecter un processus précis.

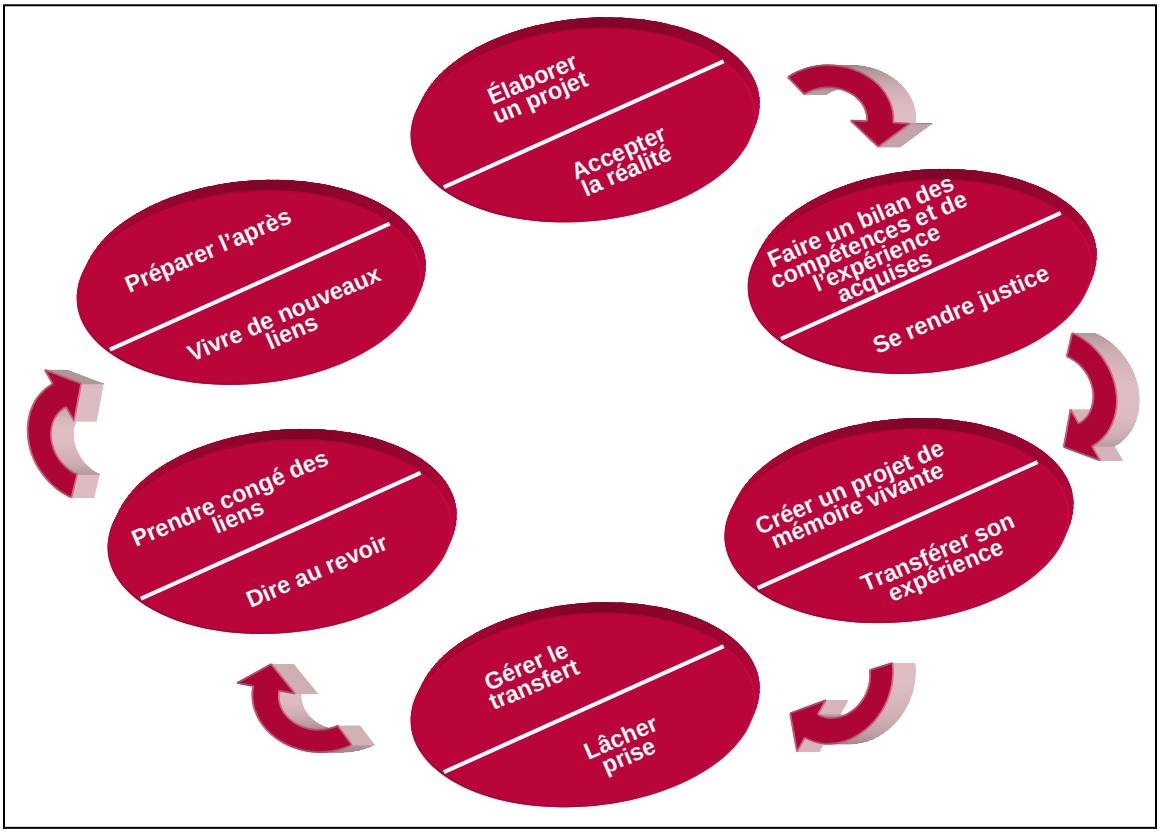
- **Conditions à réunir**
  - Le groupe doit être composé de cinq à sept membres choisis par la personne responsable du projet, idéalement sans liens hiérarchiques entre elles.
  - Le projet doit être préparé selon une démarche précise.
  - La personne responsable du projet communique aux membres du groupe les documents écrits qui précisent son contenu.
  - Les membres du groupe interviennent dans le projet selon un processus précis, en respectant les différentes étapes.
  - La confidentialité est de rigueur entre tous les membres du groupe quant au projet présenté.
- **Le processus**
  - **Exposé du projet par le gestionnaire**
    - Le groupe écoute sans intervenir.
    - Les membres du groupe expriment comment ils ont ressenti (sur le plan de la forme) la présentation du projet.
    - L'exposant note les remarques qui lui sont faites sans chercher à se justifier.

- **Formulation des questions de compréhension**
  - Les membres du groupe posent des questions à l'exposant en vue de mieux comprendre le projet.
  - L'exposant note les différentes questions qui lui sont posées et répond ensuite.
  - Prendre garde à ne pas laisser s'immiscer une discussion sur le contenu du projet durant cette phase.
- **Reformulation de la problématique centrale du projet**
  - Chaque membre du groupe reformule par écrit la problématique qu'il juge essentielle dans le projet d'action présenté.
  - Chaque membre du groupe communique oralement sa reformulation.
  - Les reformulations écrites sont remises à l'exposant qui les valide.
- **Discussion générale**
  - L'exposant ne participe pas à la discussion, mais peut noter ce qui lui semble important dans ce qui est dit.
  - L'échange collectif se fait en respectant quelques règles de base de communication : lorsqu'un membre du groupe s'exprime, les autres participants écoutent activement et ont le souci d'intégrer ce que leur collègue dit lorsqu'ils interviennent (fertilisation croisée).
  - Le débat ne vise pas à résoudre le problème posé, mais davantage à analyser le projet d'action.
- **Formulation de questions, suggestions et propositions à l'exposant**
  - Chaque membre du groupe formule par écrit ce qui lui semble essentiel et qui peut constituer une contribution au projet présenté (sous la forme de propositions concrètes).
  - Chaque membre du groupe présente oralement sa contribution.
  - Les formulations écrites sont remises à l'exposant.
- **Bilan global du travail**
  - Observations de l'exposant sur le travail réalisé et ce qu'il pense de ce qu'il a reçu de chacun.
  - Remarques sur le fonctionnement du groupe et la procédure utilisée.

Observations : le respect des périodes de temps allouées pour chaque phase est une condition impérative pour profiter au mieux du groupe de partage de projets. Il est essentiel de désigner un superviseur du temps et de la méthode.

Impact : ++++	Difficulté à mettre en œuvre : +	Coût : +

Outil : Le projet de transmission à l'occasion d'un départ à la retraite



Source : Groupe Conseil CFC

Objectif : sensibiliser les futurs retraités à l'importance de partager leurs connaissances avant de partir ; faire du projet de transfert un élément de motivation pour la personne qui part.

Définition : le projet de transmission à l'occasion d'un départ à la retraite comprend des réunions, des entrevues et la participation à des groupes dans la perspective de reconnaître et de valoriser les personnes qui partent, et de recueillir leur expertise.

Utilité/type de connaissances visées : ce type de projet permet de recueillir les connaissances informelles et de profiter de la mémoire détenue par ceux qui partent. En mettant l'accent sur les transmetteurs, il permet de maintenir leur motivation au travail.

Mode d'emploi

Ce type de projet peut être réalisé sous forme d'entrevues structurées (*cf.* récit d'apprentissage p. 50), mais nous proposons de le réaliser en constituant des groupes d'échange entre personnes à un ou deux ans de leur départ à la retraite.

Ces projets doivent être animés par un facilitateur et suivre les étapes suivantes :

- Étape 1 : Élaborer son projet de départ et accepter la réalité
- Étape 2 : Faire le bilan de l'expérience et des compétences acquises et se rendre justice
- Étape 3 : Créer un projet de mémoire vivante et transformer son expérience
- Étape 4 : Gérer le transfert et lâcher prise
- Étape 5 : Prendre congé des liens et dire au revoir
- Étape 6 : Préparer « l'après » et vivre de nouveaux liens

Observations : cet outil doit être distingué des démarches classiques de départs à la retraite. L'accent est mis ici sur le transfert des connaissances et sur la valorisation du travail accompli par la personne tout au long de sa carrière. Il s'agit aussi d'activités de reconnaissance.

Impact : +++	Difficulté à mettre en œuvre : +++	Coût : +

Outil : Le groupe de codéveloppement

Objectif : permettre à des personnes de s'entraider dans leur autodéveloppement respectif.

Définition : communauté de pratique qui réunit de quatre à huit personnes qui veulent s'entraider pour apprendre les unes des autres, afin de devenir plus efficaces.

Utilité/type de connaissances visées : les membres du groupe de codéveloppement se donnent des moyens pour apprendre par la réflexion et par l'échange régulier sur des préoccupations professionnelles qu'ils vivent (projets, problèmes, enjeux). Un des moyens privilégiés est l'exercice structuré de consultation où, dans une perspective de recherche conjointe, les participants échangent, afin d'enrichir leur compréhension et d'élargir leur capacité d'action.

En général, on distingue trois types de sujets de consultation (les trois « P ») à traiter lors des rencontres de codéveloppement : un problème, un projet ou une préoccupation.

Mode d'emploi

Les éléments essentiels à réunir pour le bon fonctionnement d'un groupe de codéveloppement sont :

- le groupe ;
- l'animateur ;
- l'engagement des participants à apprendre ;
- l'engagement à agir ;
- le processus d'interaction et de consultation ;
- la personne, sa situation, ses préoccupations et ses projets.

Le déroulement d'une rencontre :

- prise de contact ;
- plan de la rencontre ;
- consultations ;
- retour et synthèse ;
- intégration personnelle.

Les rôles

Le client :	**se laisse aider** en se préparant adéquatement et en apportant tout le matériel nécessaire aux consultants. Il joue un rôle très actif durant la rencontre et dirige la voie que prendra le groupe selon ses besoins, d'où l'importance de bien les cerner. Aussi, il se doit de démontrer une ouverture envers les interventions des consultants.
Les consultants :	**aident le client** en mettant les besoins de ce dernier au premier plan. Ils aident à mieux définir et comprendre la situation présentée, à l'analyser et à la clarifier ; ils confrontent les idées et les hypothèses d'action et proposent de nouvelles pistes d'action.
L'animateur :	**aide le groupe** à cheminer vers l'atteinte des objectifs du client. Il est le spécialiste du processus, de la démarche. Il s'assure d'un contrat clair entre les participants et les aide dans leur rôle respectif de client et de consultant. Il peut confronter le groupe et est responsable de la partie théorique, si nécessaire.

L'organisation d'un groupe de codéveloppement et ses conditions d'implantation :

- se mettre d'accord sur la forme du groupe : contenu et structures des rencontres, nombre de participants et provenance, durée et temps ;
- volontariat et respect de la confidentialité ;
- choix des membres ;
- compétence de l'animateur ;
- reconnaissance de l'activité ;
- contrat ;
- association à des projets organisationnels.

Impact : ++++	**Difficulté à mettre en œuvre : ++++**	**Coût : variable**

Outils de la même famille

- la communauté de pratique ;
- le groupe de partage de projets.

6. En conclusion

Le transfert des connaissances et de l'expertise est un domaine essentiel qui implique de nombreux acteurs, selon un processus rigoureux. Il met en évidence la nécessité pour les organisations de changer leur façon de faire : il est plus facile de prévenir que de guérir. Il est illusoire de prétendre organiser le transfert des connaissances et de l'expertise si un minimum de conditions n'est pas réuni, telles que :

- Une culture organisationnelle qui soutient l'expérimentation, la collaboration, le partage et le travail entre les unités plutôt que la compétition : il est nécessaire de mettre en place des systèmes de reconnaissance valorisant le partage et le transfert des savoirs ;
- L'appui et l'engagement de la haute direction : cette dernière doit manifester son ouverture vis-à-vis de cette problématique nouvelle et communiquer l'importance de pérenniser les compétences stratégiques ; de plus, elle doit manifester clairement sa volonté de planifier et d'organiser le partage et le transfert des connaissances et de l'expertise.
- La fourniture des moyens nécessaires :
  - En temps : le transfert est un processus qui demande du temps. Trop souvent, on demande aux personnes, transmetteurs comme receveurs, d'absorber ce processus en plus de leurs tâches habituelles. Or, le transfert est aussi un processus qui se fait dans la durée : on ne devient pas expert du jour au lendemain, et les différentes étapes conduisant de la transmission des connaissances à leur appropriation véritable supposent des interactions et des expérimentations qui ne sauraient être escamotées ;
  - En soutien humain : expertise (des transmetteurs, mais aussi des personnes porteuses du transfert des connaissances), encadrement et facilitation du processus de transfert par les gestionnaires et les facilitateurs, organisation des différentes activités permettant la transmission et le partage, le suivi et l'évaluation de ces activités ;
  - En technologie : mise en place des systèmes d'information pertinents pour constituer les bases de connaissances techniques et pour soutenir les processus de transmission des connaissances dans l'action.

Le transfert n'est pas une fin en soi, mais il doit être au service du développement durable des organisations. À ce titre, il doit s'inscrire comme un élément à part entière dans la planification stratégique de l'organisation pour l'aider à relever ses défis.

Alors, n'attendez pas que vos experts partent pour agir : commencez dès maintenant, dans votre organisation du travail, à développer le partage, la coopération et l'esprit d'entraide !

Les gestes-clés pour réussir le transfert

- Écouter les personnes impliquées, leur motivation et leurs besoins.
- Leur montrer qu'elles seront guidées, qu'elles auront du soutien, que des outils ont été développés.
- Leur témoigner le soutien et la reconnaissance de la haute direction : lettre personnalisée, participation des gestionnaires à une rencontre de lancement du transfert, etc.
- Faire de l'activité de transfert une activité très courue et valorisée dans l'équipe.
- S'assurer que l'expert va s'y retrouver : le dégager d'activités qu'il aime moins pour les remplacer par les activités de transfert.
- Rendre les individus acteurs du processus : faire participer l'expert à l'identification de son ou de ses receveurs.
- Prendre en compte l'intérêt du ou des receveurs pour le type de travail que fait l'expert : c'est ce qui suscitera sa curiosité, un moteur important de l'apprentissage.
- Proposer une formation à l'expert sur les méthodes de *coaching*.
- Avoir une bonne idée de ce que le receveur connaît au départ : gagnez du temps !
- Ne pas minimiser le temps requis pour préparer et réaliser le transfert.
- Ne pas tout documenter. Beaucoup de choses se transmettent en « faisant » ou simplement en parlant, et en partageant ses questionnements et ses choix.
- Ne pas laisser l'apprentissage se faire au hasard des dossiers ou des événements.
- Partir du fait que le receveur n'a pas forcément les mêmes valeurs par rapport au travail que l'expert : une différence de perspective peut engendrer des conflits.
- S'attendre à ce que le receveur n'utilise pas exactement les mêmes méthodes que l'expert. Mais si le résultat est fiable, pourquoi pas ?

Glossaire

Connaissance : la connaissance est fonction de l'expérience individuelle. Elle nécessite plus que le simple traitement de l'information et requiert une capacité à capter les points de vue, les intuitions et les pressentiments. En gestion du savoir, il existe généralement deux types de connaissances, soit les connaissances dites explicites, plus formelles et objectives et généralement plus faciles à documenter, et les connaissances dites tacites, plus informelles et subjectives, faisant appel à l'expérience et au savoir-faire, et généralement plus difficiles à documenter.

***Compétence* :** la compétence est généralement définie comme étant un savoir agir complexe, nécessitant l'intégration d'un ensemble de connaissances, mais également d'expériences. Elle permet de réaliser les tâches prescrites et de résoudre les problèmes éprouvés, de façon efficace afin de produire les résultats attendus.

Experts : sont qualifiés d'experts les individus possédant une large base de connaissances spécialisées leur permettant de comprendre les situations de façon plus approfondie. Ils sont à même d'organiser l'information en la conceptualisant et en la schématisant, ce qui leur permet de transmettre les connaissances de manière plus efficace et de les appliquer dans l'action. Sur le plan de la résolution de problèmes, les experts consacrent plus de temps au diagnostic, ce qui leur permet de trouver des solutions plus pertinentes et plus efficaces. De plus, ils ont le réflexe de s'attarder aux aspects négatifs d'une solution proposée.

Novices : sont qualifiés de novices les individus ne possédant que peu de connaissances spécialisées. Par opposition aux experts, les novices consacrent moins de temps au diagnostic et fonctionnent par essais et erreurs. Leur aisance dans la conceptualisation et la schématisation est également moins grande. Leur motivation, et leur capacité d'acquisition des connaissances, sont des facteurs essentiels pour la réussite du transfert.

Transmission : la transmission est généralement définie comme une communication de données, d'information ou de connaissances. Elle n'inclut pas le traitement de cette information par le receveur, également appelé récepteur en contexte de communication.

Transfert : le transfert est généralement défini comme étant l'utilisation faite de connaissances déjà acquises dans le cadre d'une situation nouvelle. Il nécessite plus qu'une simple application, mais aussi une réflexion permettant de recontextualiser les connaissances apprises afin de les adapter et de les utiliser judicieusement.

Bibliographie

Ballay, J.F. (2002). *Tous managers du savoir.* Paris : Éditions d'Organisation.

Ballay, J.F. (2003). *In Actes du colloque* CEFRIO.

Broad, M.L. et Newstrom, J.W. (1992). *Transfer of Training*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.

Brown, J.S. et Duguid, P. (1991). *Organizational Learning and Communities of Practice, Toward an Unified View of Working, Learning and Innovation*, Organization science, vol. 2, n° 1.

Conference Board du Canada (2002). Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn.

Ford, K. et Kraiger, K. (1995). The Application of Cognitive Constructs and Principles to the Instructional Systems Model of Training: Implications for Need Assessment, Design and Transfer. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 1-48.

Gendron, M. et Gosselin, G. (2001). *Jouer son rôle de* coach. Montréal : Publications CFC.

Goh, S.G. (2002). Managing Effective Knowledge Transfer: Framework and Some Practice Implications. *Journal of Knowledge Management*, vol. 6 (1), 23-30.

Le Boterf, G. (1998). *L'ingénierie des compétences*. Paris : Éditions d'organisation.

Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 3e éd. Montréal : Guérin éditeur.

Marsden, P.V. (1990). Network Data and Measurement. *Annual Review Sociology*, 16. 435-463.

Stenberg, R.J. (1998). Abilities are Form of Developing Expertise. *Educational Researcher*, vol. 27, 3, 11-20.

Tardif, J. (1999). *Le transfert des apprentissages*. Montréal : Éditions Logiques.

Toupin, L. (1995). *De la formation au métier*. Paris : ESF éditeur.

Yih-Tong, P. et Scott, J.L. (2005). An Investigation of Barriers of Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*, vol. 9 (2), 75-90.

Annexe : Liste des activités d'apprentissage pouvant s'intégrer au quotidien

Activités d'apprentissage	Connaissances (savoir)	Habiletés (savoir-faire)	Attitudes (savoir être)
Lecture (livre, article, etc.)	☺☺	☺	☺
Conférence, colloque, séminaire	☺☺	☺	☺
Discussion avec une personne-ressource	☺☺	☺	☺
Formation théorique	☺☺	☺	☺
Formation pratique	☺	☺☺	☺
Groupe de discussion	☺☺	☺	☺
Visite d'entreprises modèles	☺☺	☺	☺
Affectation à un projet spécial	☺	☺☺	☺
Mandat particulier	☺	☺☺	☺
Activité supervisée	☺	☺☺	☺
Démonstration	☺☺	☺	☺
Compagnonnage et parrainage	☺	☺☺	☺
Rencontre de *coaching*	☺	☺	☺☺
Affectation à une tâche	☺	☺	☺☺
Rétroaction ciblée	☺	☺	☺☺
Rétroaction intégrale	☺	☺	☺☺
Outils électroniques (cédérom, Internet)	☺☺	☺	☺
Réalisation conjointe d'une tâche	☺	☺☺	☺
Rotation des tâches	☺	☺☺	☺
Affectation temporaire dans un autre service	☺	☺☺	☺
Participation à un groupe de référence (*apprentissage dans l'action*)	☺	☺	☺☺
Autoévaluation	☺	☺	☺☺
Étude de cas	☺	☺☺	☺
Simulation	☺	☺☺	☺
Mise en situation et jeu de rôle	☺	☺☺	☺
Groupe de travail	☺	☺☺	☺
Comité multidisciplinaire	☺	☺☺	☺
Stage (interne ou externe)	☺	☺☺	☺
Visionnement (film, vidéo, etc.)	☺☺	☺	☺

Approprié : ☺ Particulièrement approprié : ☺☺

Secrétariat
du Conseil du trésor
Québec

Québec

L.R.Q., chapitre A-2.1

LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

CHAPITRE II

ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS

SECTION III

PROCÉDURE D'ACCÈS

Devoirs du responsable.

47. Le responsable doit, avec diligence et au plus tard dans les vingt jours qui suivent la date de la réception d'une demande:

1° donner accès au document, lequel peut alors être accompagné d'informations sur les circonstances dans lesquelles il a été produit;

1.1° donner accès au document par des mesures d'accommodement raisonnables lorsque le requérant est une personne handicapée;

2° informer le requérant des conditions particulières auxquelles l'accès est soumis, le cas échéant;

3° informer le requérant que l'organisme ne détient pas le document demandé ou que l'accès ne peut lui y être donné en tout ou en partie;

4° informer le requérant que sa demande relève davantage de la compétence d'un autre organisme ou est relative à un document produit par un autre organisme ou pour son compte;

5° informer le requérant que l'existence des renseignements demandés ne peut être confirmée;

6° informer le requérant qu'il s'agit d'un document auquel le chapitre II de la présente loi ne s'applique pas en vertu du deuxième alinéa de l'article 9;

7° informer le requérant que le tiers concerné par la demande ne peut être avisé par courrier et qu'il le sera par avis public;

8° informer le requérant que l'organisme demande à la Commission de ne pas tenir compte de sa demande conformément à l'article 137.1.

Traitement de la demande.

Si le traitement de la demande dans le délai prévu par le premier alinéa ne lui paraît pas possible sans nuire au déroulement normal des activités de l'organisme public, le responsable peut, avant l'expiration de ce délai, le prolonger d'une période n'excédant pas 10 jours. Il doit alors en donner avis au requérant par courrier dans le délai prévu par le premier alinéa.

1982, c. 30, a. 47; 2006, c. 22, a. 26.

AVIS DE RECOURS

À la suite d'une décision rendue en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, L.R.Q., c. A-2.1.

RÉVISION

a) Pouvoir

L'article 135 de la loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision.

La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art.137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

Québec

575, rue St-Amable
Bureau 1.10
Québec (Québec) G1R 2G4

Téléphone : 418 528-7741
Télécopieur : 418 529-3102

Montréal

500, boulevard René-Lévesque Ouest
Bureau 18.200
Montréal (Québec) H2Z 1W7

Téléphone : 514 873-4196
Télécopieur : 514 844-6170

Téléphone sans frais pour les deux bureaux : **1-888-528-7741**
Courrier électronique : **Cai.Communications@cai.gouv.qc.ca**

b) Motifs

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) Délais

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les trente jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de trente jours (art. 135).